



Cacao Fino y de Aroma del Ecuador “Cacao Arriba”

Agosto 2011

Realizado por:

GONZÁLEZ APOLO, Diana

**Trabajo para optar por el Título de
Especialista en Agronegocios y Alimentos**

Tutor:

Raúl Pérez San Martín



ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Justificación	5
1.3 Delimitación.....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1 Epistemología fenomenológica	6
2.2 Fuentes de información.....	7
3. MARCO DE REFERENCIA	7
3.1.Nueva Economía Institucional	7
3.1.1 Ambiente Institucional.....	8
3.1.2 Moderna Organización Industrial	8
3.1.2.1 Fuerzas de Porter.....	8
3.1.3 Estructura de Gobernacia	9
3.1.3.1 Costos de transacción	10
3.2 Denominaciones de Origen.....	10
3.3 Índice de Competitividad Exportadora	11
4. NEGOCIO DEL CACAO EN EL MUNDO	12
4.1 MERCADO INTERNACIONAL	12
4.1.1 Producción	12
4.1.2 Oferta	13
4.1.3 Demanda	14
4.1.4 Competitividad	15
4.2 MERCADO NACIONAL.....	15
4.2.1 Producción	15
4.2.2 Exportaciones	17
4.2.3 Importancia económica y social	20
4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DEL CACAO EN ECUADOR	19
4.3.1 Orígenes del cacao.....	19
4.3.2 Variedades de cacao.....	20
4.3.3 Estructura de la cadena del cacao	20
4.3.4 Localización	24

4.4 FORMACIÓN DE PRECIOS	26
4.4.1 Precios Internacionales.....	26
4.4.2 Precios Nacionales.....	26
5. ANÁLISIS DE LAS TRES VÍAS	27
5.1 VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL	27
5.1.1 Regulaciones administrativas	28
5.1.1.1 Marco nacional sobre calidad de cacao y promoción como símbolo nacional.....	28
5.1.1.2 Normas Técnicas.....	29
5.1.2 Derechos de propiedad.....	29
5.2 VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.....	30
5.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	30
5.3 VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA	32
5.3.1 Atributos de la transacción	32
5.3.1.1 Frecuencia.....	32
5.3.1.2 Incertidumbre.....	34
5.3.1.3 Especificidad de activos.....	35
5.3.2 Estructuras de Gobernancia.....	37
5.4 ANÁLISIS FODA	39
6. LIMITANTES A LA COMPETITIVIDAD Y PUNTOS DE APALANCAMIENTO SISTÉMICO	42
6.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL	42
6.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	43
6.3 AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	43
7. CONCLUSIONES.....	44
8. BIBLIOGRAFÍA.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oferta mundial de cacao fino de aroma.....	13
Tabla 2. Índice de competitividad exportadora mundial para la cadena de valor del cacao, 2003.....	15
Tabla 3. Producción de cacao por provincia en las organizaciones cacaoteras más grandes del país.....	16
Tabla 4. Organizaciones públicas y privadas que apoyan la cadena del cacao en Ecuador.....	24
Tabla 5. Atributos de la transacción y Estructuras de Gobernancia del Cacao Arriba.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Producción mundial de cacao en grano 2008.....	13
Gráfico 2. Importaciones mundiales de cacao en grano 2008.....	14
Gráfico 3. Total de la superficie cosechada de cacao 2000 - 2010	16
Gráfico 4. Exportaciones ecuatorianas de cacao arriba en grano por país de destino 2009.....	18
Gráfico 5. Exportación de cacao en grano por calidades 2010.....	19
Gráfico 6. Estructura de la cadena de cacao en Ecuador.....	21
Gráfico 7. Mapa de sabores del cacao	25
Gráfico 8. Precios internacionales del cacao	26

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGROCALIDAD:	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro
ANECACAO:	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
ASE:	Arriba Superior Época
ASN:	Arriba Superior Navidad
ASS:	Arriba Superior Selecto
ASSPS:	Arriba Superior Summer Plantación Selecta
ASSS:	Arriba Superior Summer Selecto
BNF:	Banco Nacional de Fomento
CFN:	Corporación Financiera Nacional
CCN51:	Colección Castro Naranjal
CORPCACAO:	Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador
CORPEI:	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DO:	Denominación de Origen
FAO:	Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)
FAOSTAT:	Base de datos estadísticos de la FAO
FEDECADE:	Federación Nacionales de Productores de Cacao del Ecuador
FEDEXPOR:	Federación Ecuatoriana de Exportadores
GTZ:	Asociación Alemana de Cooperación Técnica
Ha:	Hectárea
HACCP:	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control
ICCO:	International Cocoa Organization
ICE:	Índice de Competitividad Exportadora
IEPI:	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INIAP:	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
MAGAP:	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
MICIP:	Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
ONG's:	Organizaciones No Gubernamentales
OMPI:	Organización Mundial de Propiedad Intelectual
PEA:	Población Económicamente Activa
PIB:	Producto Interno Bruto
PROECUADOR:	Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador
SICA:	Servicio de Información del Censo Agropecuario
TM:	Tonelada métrica
UNCTAD:	United Nations Conference on Trade and Development
UTEPI	Unidad Técnica de Estudios para la Industria
UNOCACE:	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador
UOCQ:	Organizaciones Campesinas de Quevedo

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A partir del siglo XIX con el desarrollo de la industria del chocolate en Europa, la producción de cacao se incrementó aceleradamente en Brasil y Ecuador, y más tarde a través de los colonizadores, se promovió el cultivo en África, llegando primero a Ghana y luego a Nigeria, Camerún y Costa de Marfil.

El mercado mundial de cacao en grano distingue dos amplias categorías: el cacao “fino y de aroma” y el cacao “común u ordinario”. Alrededor del 95% de la producción mundial es cacao común, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur. El restante de la producción, es decir el 5%, corresponde a cacao fino y de aroma, el mismo que se produce en Ecuador, Indonesia, Papúa Nueva Guinea, Colombia, Venezuela, Trinidad y Tobago, entre otros (ICCO, 2009), y cuyas características distintivas de aroma y sabor son buscadas principalmente por los fabricantes de chocolates finos, por lo que reciben un plus o premio al precio base en los mercados internacionales.

La demanda de cacao fino y de aroma es muy limitada y selectiva, ya que se usa en la elaboración de chocolates de calidad premium o gourmet, los mismos que para ser considerados finos deben elaborarse con más del 75% de esta variedad. En otros casos, el cacao fino y de aroma se combina con el cacao común para reducir el costo de la materia prima, en la elaboración de chocolates de calidad superior a la estándar como chocolates oscuros, tabletas y coberturas. Sin embargo, en los últimos años, el mercado de estos tipos de chocolate ha crecido en respuesta a los altos estándares de vida en los países consumidores, como son Europa y Estados Unidos.

Actualmente, en el ámbito mundial, el grado de exigencia de los consumidores respecto de los alimentos se ha elevado y diversificado, en virtud del aumento de su poder de negociación, de la cantidad de información disponible, y de la oferta de una gran variedad de productos. Los consumidores buscan productos auténticos, genuinos, de identificación cultural, avalados por una tradición del saber hacer, es decir, alimentos que “tengan un cuento que contar”. De aquí la importancia de la Denominación de Origen como sello de certificación.

En el Ecuador existe un tipo de cacao fino y de aroma único en el mundo, conocido en el país con el nombre de “Cacao Arriba” que posee características de sabor y aroma muy distintivas y valoradas a nivel mundial, como notas florales, frutales y a nuez. Este reconocimiento le permite ser competitivo en calidad, mas no en productividad, ya que los países africanos son los mayores productores a nivel mundial, y se han especializado en rendimiento y no en atributos.

El cacao es el producto de exportación más antiguo del Ecuador, durante la época colonial y luego durante la República, la economía de lo que hoy constituye el Ecuador ha estado fuertemente ligada a la producción del cacao. Constituye el tercer producto agrícola exportado y en el 2006 representó el 0,40% del PIB total y el 6,7% del PIB agropecuario (Ramírez, Pedro – Asociación Alemana de Cooperación Técnica GTZ, 2006). Actualmente, se estima que aproximadamente 600.000 personas de diversas culturas, etnias, se encuentran vinculadas directamente al sector cacaotero ya que representa el 4,3% de la PEA nacional y el 13% de la PEA agrícola.

Todo lo mencionado anteriormente, nos lleva a estudiar la situación actual del sector del cacao arriba en el Ecuador, sus principales limitantes e importancia a nivel mundial, lo que derivará en la propuesta de una serie de alternativas para la mejora de la competitividad del sector.

1.2 Justificación

La relevancia del presente estudio bajo el marco teórico provisto por la Nueva Economía Institucional, radica en la importancia del sector de cacao fino y de aroma en la economía del Ecuador a lo largo del tiempo y el impacto de este speciality en los países consumidores del grano; además la viabilidad está sustentada en la recopilación fehaciente de la información primaria y secundaria y en la originalidad del tema.

La importancia surge a partir de que el Ecuador al ser el mayor productor de cacao fino y de aroma, en el caso del Ecuador “cacao arriba”, es el producto de exportación más antiguo del Ecuador, ya que durante la época colonial y luego durante la República, la economía de lo que hoy constituye el país ha estado fuertemente ligada a la producción del cacao. Actualmente, constituye el tercer producto agrícola exportado y su importancia se basa especialmente en el cacao fino y de aroma “cacao arriba” que aporta con alrededor del 60% de la producción mundial, siendo muy apetecido en el extranjero por sus características diferenciadoras.

La viabilidad del presente estudio se sustenta a partir de los datos fidedignos obtenidos de las fuentes secundarias oficiales tanto a nivel nacional como internacional del cacao fino y de aroma, en cuanto a producción, exportaciones, oferta, demanda, precios, estudios de la cadena cacaotera del Ecuador, entre otros puntos. Además de la confrontación y corroboración de la información obtenida con fuentes primarias, como son los testimonios de funcionarios involucrados en el sector, lo que nos brinda una perspectiva mucho más amplia de la situación actual y futura del cacao arriba.

La originalidad del trabajo se sustenta a partir de que si bien existen varios estudios sobre la cadena del cacao o puntos muy específicos de ésta, no hay estudio abordado bajo el marco teórico establecido por la Nueva Economía Institucional, en donde se indique las estructuras de gobernancia y la dinámica de las transacciones existentes entre los diferentes actores y explique las limitantes más relevantes a nivel institucional, organizacional y tecnológico, tanto en el escenario institucional como comercial.

1.3 Delimitación

La presente investigación está enfocada al sector cacaotero del Ecuador y muy específicamente al cacao fino y de aroma “cacao arriba”. El sistema está constituido principalmente por los proveedores, productores, industrias y exportadores, son todos éstos quienes conforman el entorno organizacional (jugadores), los mismos que son influenciados por el entorno institucional (reglas de juego). Desde el punto de vista temporal, el trabajo contiene algunas series históricas pero el análisis principal se centra en los últimos cinco años, y en algunos casos se hace referencia al último Censo Agropecuario realizado en el 2000, éstos datos se contrastarán con su comportamiento en la actualidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es describir la situación actual del sector del cacao fino y de aroma “cacao arriba” en el Ecuador desde la perspectiva de la Nueva Economía Institucional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales limitantes y conflictos del sector del cacao fino y de aroma “cacao arriba” y su influencia sobre la mejora competitiva de la misma.
- Determinar la importancia y ventajas comparativas del cacao arriba a nivel mundial.
- Identificar el ambiente institucional en el que se desenvuelven las transacciones y el nivel de enforcement de las normativas y leyes.
- Describir las estructuras de gobernanza existentes entre los diferentes eslabones de la cadena del cacao arriba.

2. METODOLOGÍA

2.1 Epistemología fenomenológica

El método de análisis del presente trabajo es de tipo cualitativo, propuesto por Peterson (1997), ya que dicho método es más sensible que los de tipo cuantitativo a la hora de analizar detalladamente los cambios. Peterson en 1997 desarrollo el concepto de epistemología fenomenológica partiendo de los trabajo realizados por (Yin, 1989) y Bonoma (1985) que señala que los fenómenos de interés (económicos, sociales, culturales) no pueden ser separados de su contexto, y deben ser analizados como un todo y no por las partes que los componen.

El conocimiento fenomenológico es a la vez inductivo y deductivo; para lo cual el investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas, asignando a estas, observaciones a través de la clasificación y comparación en base a la teoría y/o lógica existente de la situación, y en base a esto formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y resultados, la misma que puede ser comparada con otras situaciones.

Las pruebas subsiguientes determinarán si la hipótesis es válida, si necesita modificarse o abandonarse, lo que según (Bonoma, 1985) se conoce como ciclo de revisión: teoría/datos/teoría/ (op. citado por Peterson, 1997).

El conocimiento fenomenológico es científico y abstracto en el sentido de que posee un ciclo de inducción, deducción y verificación, y además se articula en el entorno de las palabras y las ideas. Finalmente se puede señalar que este enfoque es altamente útil en tiempos cambiantes, ya que se pueden utilizar incluso si la estructura subyacente no es estable y las hipótesis pueden modificarse a fin de mantener una relación con las condiciones emergentes.

2.2 Fuentes de información

La información contenida en el presente trabajo fue recopilada en su mayoría de fuentes primarias y posteriormente, contrarrestada por fuentes secundarias, como entrevistas realizadas a funcionarios de ANECACAO y Agrocalidad.

La información secundaria fue obtenida principalmente de publicaciones técnicas, informes anuales, boletines mensuales y estadísticas de organizaciones privadas y entidades gubernamentales relacionadas al sector agrícola y cacaotero, tanto a nivel nacional como internacional. Entre las organizaciones privadas están, ANECACAO y la CORPEI; en cuanto a las entidades gubernamentales se tomó como referencia los informes y publicaciones vertidos por el INIAP, Agrocalidad), el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca del Ecuador (MAGAP) y el Banco Central del Ecuador.

A nivel internacional, se tomó como fuentes de información los datos y documentos publicados por la Organización Internacional del Cacao (ICCO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y Food American Organization (FAO), a través de su servicio digital FAOSTAT.

En cuanto a las fuentes secundarias se realizaron entrevistas a profesionales involucrados en el sector cacaotero del Ecuador, como son el Econ. Antonio Orozco del Departamento de Estadística Económica de ANECACAO encargado de manejar todo la información del sector cacaotero del país; la Ing. Marilyn Muñoz encargada de emitir el Certificado de Calidad del Cacao para la exportación y el Ing. David Salas Coordinador Provincial de Agrocalidad Guayas, ambos funcionarios de Agrocalidad.

Las entrevistas se realizaron con la finalidad de corroborar la información sobre la situación actual del sector, limitantes y conflictos, asociatividad, enforcement de la ley y normativas, estructuras de gobernanza entre los diferentes eslabones, perspectivas futuras, exportaciones y certificados de calidad, entre otros temas; las mismas que se efectuaron vía email y personalmente, mediante preguntas abiertas sobre los temas mencionados anteriormente, en el primer caso se tuvo tres encuentros y en el segundo y tercero un encuentro.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Nueva Economía Institucional

La Nueva Economía Institucional tiene como objeto abordar la problemática económica en casos de competencia imperfecta, información asimétrica, barreras de ingreso altas, oligopolios, productos diferenciados y restricciones a la movilidad de factores; es decir, todo lo contrario a la economía neoclásica que analiza situaciones teóricas y no acordes al ambiente de los negocios (Ordoñez, 2009...).

En 1937 Ronald Coase introduce un nuevo concepto de la firma como un nexo de contratos, tomando a la transacción y los costos de transacción como el eje central del análisis, de tal manera, que los costos totales de producción de una empresa incluyan los costos de transformación y, adicionalmente los costos de transacción ligados al ambiente institucional y estructuras de gobernanza.

En 1995 Joshow describe tres vías de análisis para abordar los temas el análisis de los mercados y cadenas agroalimentarias, las mismas son: Vía del Ambiente Institucional, Vía de la Moderna Organización Industrial y Vía de la Estructura de Gobernancia.

3.1.1 Ambiente Institucional

El ambiente institucional está compuesto por las reglas formales e informales que moldean el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, así como los mecanismos de cumplimiento de esas reglas (North, 1990...). Las instituciones formales son las leyes, normas y políticas públicas sectoriales, destacándose el sistema ejecutivo, legislativo, judicial y el nivel de enforcement de las leyes vigentes. En cambio, las instituciones informales son la cultura, las costumbres y las culturas de los distintos negocios sectoriales (Ordoñez, 2009...).

La importancia de un ambiente institucional sólido radica en que al establecer leyes, normas, y derechos de propiedad especificados claramente se promueven y amparan los desarrollos económicos de un país, al aumentar la seguridad jurídica, disminuir la incertidumbre de las transacciones, y por ende los costos de transacción. En cambio un ambiente institucional débil causa un intercambio deficiente, con costos de transacción altos y pocos incentivos para lograr una asignación eficiente de los recursos.

Un factor a tomar en cuenta en el ambiente institucional es el concepto de “path dependence” introducido por North, el cual se refiere a la dependencia de las instituciones y el análisis de la performance económica, de la secuencia histórica de un pueblo, una región o un país, de ahí la diferencia tan grande entre América del Norte y América Latina. Si analizaríamos la historia de estas dos regiones nos daríamos cuenta de que el presente es una consecuencia o evolución de los sucesos ocurridos a lo largo del tiempo, por ejemplo, el respeto por el derecho de propiedad de América del Norte es un legado del Reino Unido.

A pesar que las organizaciones también juegan un papel importante en el desarrollo socioeconómico, al promover una estructura para las interacciones humanas, se diferencian de las instituciones porque son consideradas los jugadores y las instituciones en cambio las reglas de juego.

Las organizaciones están formadas por grupos de individuos con objetivos comunes como: cuerpos políticos (partidos, parlamentos, agencias regulatorias), cuerpos económicos (empresas, cooperativas, empresas de familia, asociaciones comerciales), cuerpos sociales (iglesias, clubes) y cuerpos educacionales (escuelas, universidades, centros de investigación) (Ordoñez, 2009).

3.1.2 Moderna Organización Industrial

3.1.2.1 Fuerzas de Porter

Esta metodología fue desarrollada por Porter con la finalidad de analizar los aspectos que componen el entorno de un sector o industria, desde un punto de vista estratégico, y se define como “el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” (Porter, 1995).

Este análisis nos permite conocer el sector o industria teniendo en cuenta varios factores como: el número y características de los proveedores, clientes, y competidores, las economías de escala, los cambios tecnológicos, crecimiento y delimitación del mercado, canales de distribución, aparición de productos sustitutos y nuevos competidores, entre otros. Todos estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las diferentes variables competitivas.

Por otro lado, las empresas para obtener el éxito competitivo deberán poseer una ventaja competitiva ya sea a través de diferenciación en costos o calidad; acciones que se verán reflejadas en el crecimiento de la productividad, el cual para ser sostenido requiere que la economía se perfeccione continuamente. Las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto, lo que permite que las empresas obtengan un precio superior por sus productos.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza los siguientes temas dentro de una industria: 1) el riesgo por el ingreso de potenciales competidores, 2) el grado de rivalidad entre empresas existentes dentro de un sector, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la amenaza de nuevos sustitutos.

Mientras más fuertes sean cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las empresas para aumentar precios y obtener mayores utilidades, en cambio una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad y una sólida se considera una amenaza pues disminuye las utilidades.

3.1.3 Estructura de Gobernanca

Joshua (1995) señala como temas claves en el análisis de las estructuras de gobernanca los costos de transacción, oportunismo, asimetría de la información, contratos incompletos.

La esencia del análisis de las estructuras de gobernanca existentes en una cadena de valor radica en comprender en como varios acuerdos institucionales y organizacionales se adaptan en respuesta al desafío de minimizar los costos de intercambio entre los agentes económicos.

Según Williamson se conocen tres estructuras de gobernanca: mercados (spot), jerarquías (integración vertical), y formas híbridas (contratos), que se aplican indistintamente o de manera conjunta de acuerdo a la influencia de los costos de transacción.

A bajos niveles de activos específicos la estructura de gobernanca más eficiente es el mercado, mientras que cuando aumentan estos activos específicos, se incrementan los costos de los procesos de renegociación, resultando una necesidad de arbitrajes o cambios o finalización de los contratos, siendo las estructuras más eficientes las formas híbridas o integración vertical.

Las formas híbridas o contratos son definidos para garantizar la continuidad y la estabilidad de las transacciones, disminuyendo los costos de transacción asociados a la especificidad de los activos, el oportunismo, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre. El contrato es un acuerdo entre el vendedor y comprador, en donde se define: precio, cantidad, plazo y

salvaguardas, entre otros. (Williamson, 1994). Sin embargo, siempre los contratos son incompletos y sujetos a revisiones impredecibles, debido a la racionalidad limitada y al oportunismo. A medida que los activos se hacen más específicos y por lo tanto se incrementan los riesgos ante un comportamiento oportunista, los costos de contratación generalmente se incrementan más que los costos de la integración vertical, siendo la mejor opción la integración vertical, ya que garantiza el máximo control de las transacciones dentro de la organización (Ordoñez, 2009...).

3.1.3.1 Costos de transacción

Los costos de transacción incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra en el mismo (Ordoñez, 2009).

Los costos de transacción vienen dados por la eficiencia con que una determinada estructura de gobernanza, coordina las relaciones de los agentes económicos en función de la frecuencia, especificidad de los activos e incertidumbre que caracterizan la transacción. (Williamson, 1993).

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas, y predetermina la elección de la estructura de gobernanza. Además determina el grado de relación entre las partes, para ver si se genera creación de confianza y compromisos creíbles, lo que incide en una disminución de los costos de transacción (Williamson, 1993).

La incertidumbre como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, a la falta de comunicación y debida a situaciones de comportamiento en las relaciones de interdependencia (Williamson, 1993).

Los activos específicos son los determinantes principales para la elección de una estructura de gobernanza, y son aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, mayor su pérdida de valor y en consecuencia mayores los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual. Entre los diferentes activos específicos se encuentran: activos físicos, activos intangibles (propiedad intelectual: marcas, patentes, denominaciones de origen), activos de localización (aspectos logísticos), activos de tipo temporal (productos perecederos), recursos humanos (aprendizaje) e inversiones enfocadas en un cliente específico.

3.2 Denominaciones de origen

Las Denominaciones de Origen e Identificaciones Geográficas nacieron a principios de los años 90 y encontraron su mayor desarrollo en Europa Mediterránea, partiendo de dos legados culturales diferentes. Por un lado, la tradición anglosajona de resaltar el renombre (frecuentemente asociado a una calidad superior) de un producto, y una tradición más mediterránea: comunicar la tipicidad (sabor, olor, color) de un producto a partir de la influencia de un “terruño” dado. Se entiende al terruño como un concepto que incluye la geografía, la historia y la cultura.

“Las Denominaciones de Origen constituyen el nombre de un país, de una región, de un lugar, o de un área geográfica determinada, que sirve para designar un producto o un servicio originario de ellos o de un área asignada y cuyas cualidades y características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendiendo los factores naturales y/o humanos” Ley Tipo OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual).

La estrategia de las Denominaciones de Origen se construye en torno a dos ejes: la diferenciación del producto y la segmentación de los mercados identificando los segmentos de consumidores que distinguen y valoran esta diferenciación, como alimentos genuinos, con historia, que “tienen un cuento que contar”, constituyendo una estrategia de descomoditización que transforma un *commodity* en un *speciality* (Ordoñez, 1996).

Las Denominaciones de Origen son consideradas un activo intangible, y son un capítulo de la Propiedad Intelectual de la Indicaciones Geográficas. Su objetivo es proteger el nombre de un lugar, que designa a un producto y a una calidad, frente a denominaciones falsas. Además constituyen una poderosa herramienta para convocar polos de desarrollo agroindustrial en distintas economías regionales, ya que tienen la capacidad de coordinar a la cadena de valor agregado a partir de un región geográfica (Ordoñez, 2009).

Ventajas de las Denominaciones de Origen

- Diferenciación de los productos.
- Garantiza al consumidor las características de calidad.
- Atienden una demanda específica remuneradora.
- Contribuyen a la biodiversidad, conservación del patrimonio cultural mundial y al desarrollo sociocultural.
- Salvaguardan la labor artesana y la tradición.
- Promocionan a los artesanos y a las pequeñas empresas agrícolas y agroindustriales (asociatividad).
- Impulsan el desarrollo y la promoción de las economías regionales.
- Es una herramienta de marketing (Consorcios de Exportación).
- Generan riquezas económicas.

3.3 Índice de competitividad

El Índice de Competitividad Exportadora (ICE) mide la competitividad relativa de un país en cada segmento de la cadena de valor de un producto, dicho índice se basa en dos variables: las exportaciones per cápita de cada producto y la participación en el mercado mundial del mismo (Krugman, 1990).

Exportaciones per cápita.- Este indicador mide la capacidad exportadora del país teniendo en cuenta su tamaño, y su posible demanda interna. A mayor índice de exportaciones per cápita, mayor es la orientación exportadora de un país y su capacidad de competir internacionalmente.

Participación de mercado mundial. Este indicador mide el impacto de un país en el mercado mundial. Cuanto mayor sea su participación, tendrá una mayor influencia en la oscilación de precios y volúmenes de comercio.

Una vez estandarizados, estos dos indicadores se combinan para la obtención final del ICE. La estandarización se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$I_{p,d} = \frac{x_{p,d} - \min(x_{p,d})}{\max(x_{p,d}) - \min(x_{p,d})}$$

En donde $I_{p,d}$ es el índice normalizado de cada indicador de competitividad del producto d en un país p ; $x_{p,d}$ corresponde al valor actual del indicador; y max y min son los valores máximos y mínimos de la muestra. Los rangos normalizados están entre 0 (menor competitividad) y 1 (mayor competitividad). El valor final del ICE se obtiene a través de la media aritmética de los dos indicadores estandarizados.

4. NEGOCIO DEL CACAO EN EL MUNDO

4.1 MERCADO INTERNACIONAL

4.1.1 Producción

Alrededor del 95% de la producción mundial anual es cacao básico, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur. El restante de la producción, corresponde a cacao fino de aroma.

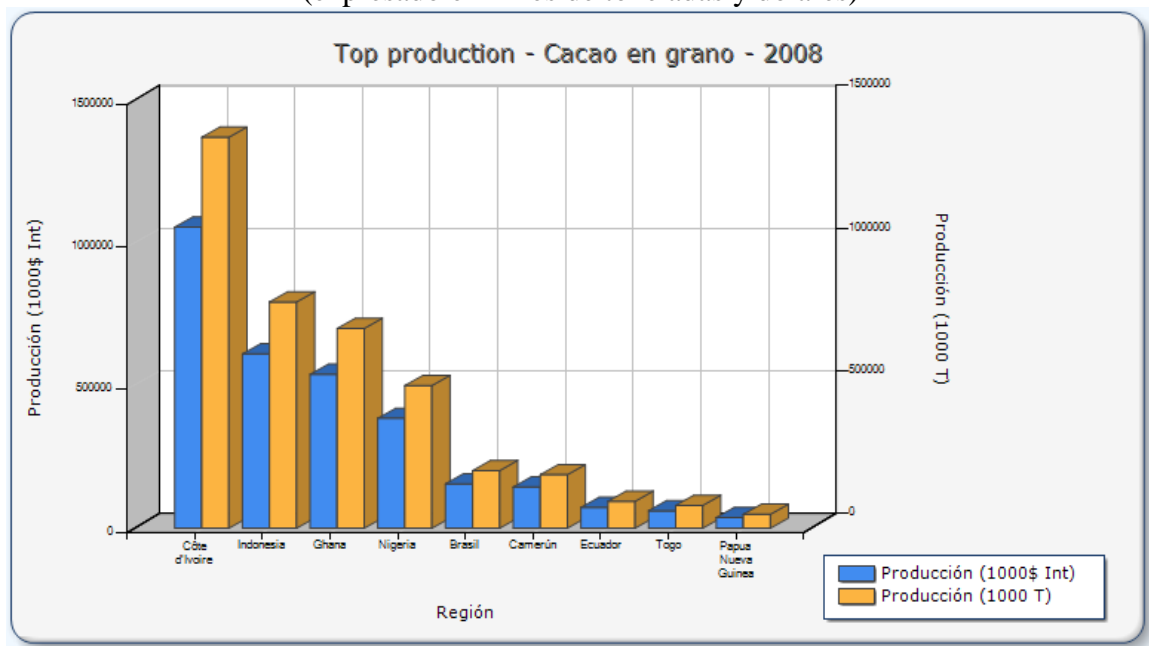
En el año cacaotero 2008/2009 la producción mundial de cacao en grano fue de aproximadamente 3,5 millones de toneladas, con un descenso del orden del 6% comparado con la campaña anterior. La caída de la producción mundial se debió principalmente a la disminución de la producción en África Occidental, como consecuencia de condiciones climáticas desfavorables. En términos de la producción total mundial en dicha campaña, África aportó el 71%, Asia y Oceanía el 16%, y las Américas el 13% de la producción mundial. (ICCO, 2009).

El Ecuador es el séptimo productor mundial de cacao en grano, aportando con el 2% de la producción, siendo muy inferior al resto de países africanos, que, por ejemplo, Côte d'Ivoire, Indonesia y Ghana, Nigeria y Camerún abarcan el 82% de la producción mundial al año 2008 según datos emitidos por la FAO (Gráfico 1).

Desde hace unos cinco años, a nivel mundial hay un déficit considerable de cacao, ya que los productores muchas veces son explotados, abandonados y no reciben un precio justo por su trabajo, lo que ha conllevado a que se dedican a la producción de plantaciones más rentables.

En cuanto a rendimiento del cacao por hectárea, según la FAO los países de mayor rendimiento son: Indonesia, Malasia, Perú, Costa de Marfil, Colombia, México y Ecuador. Ecuador a pesar de tener la mayor superficie cultivada de cacao en relación con la de otros productos, las tasas de rendimiento son bajas, lo que se debe principalmente a la falta de tecnología en la producción, elevado número de plantaciones viejas y baja resistencia del cacao fino y de aroma a las plagas y enfermedades, lo que no se sucede con el los clones o el cacao ordinario.

Gráfico 1: Producción Mundial de cacao en grano 2008
(expresado en miles de toneladas y dólares)



Fuente: FAOSTAT, 2010

4.1.2 Oferta

En cuanto a la oferta mundial de cacao fino y de aroma es relativamente reducida y representa aproximadamente el 5% del cacao producido en el mundo, debido a su fragilidad frente a las enfermedades y los insectos. La misma está compuesta por países como Colombia, Costa Rica, Ecuador, Granada, Indonesia, Jamaica, Madagascar, Papúa Nueva Guinea, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Venezuela (ICCO, 2009) (Tabla 1).

Ecuador es el primer productor mundial de cacao fino y de aroma, ya que abarca alrededor del 60% de la producción total. En los últimos años la exportación de cacao supera en promedio las 130 mil toneladas al año, el 80 % corresponde a grano y el 20 % restante a elaborados y semielaborados, sin embargo la ICCO, reconoce tan sólo el 75 % como fino de aroma “sabor arriba”.

Tabla 1: Oferta Mundial de Cacao Fino de Aroma
(en miles de toneladas y % de participación en el mercado)

País	Producción anual (miles de TM)	% de participación en el mercado
Ecuador	70	60 %
Indonesia	12	10 %
Papua Nueva Guinea	10	9 %
Colombia	9	8 %
Venezuela	7	6 %
Trinidad y Tobago	2	2 %
Otros países	7	5 %
Total	117	100

Fuente: Enríquez Gustavo, 2007

4.1.3 Demanda

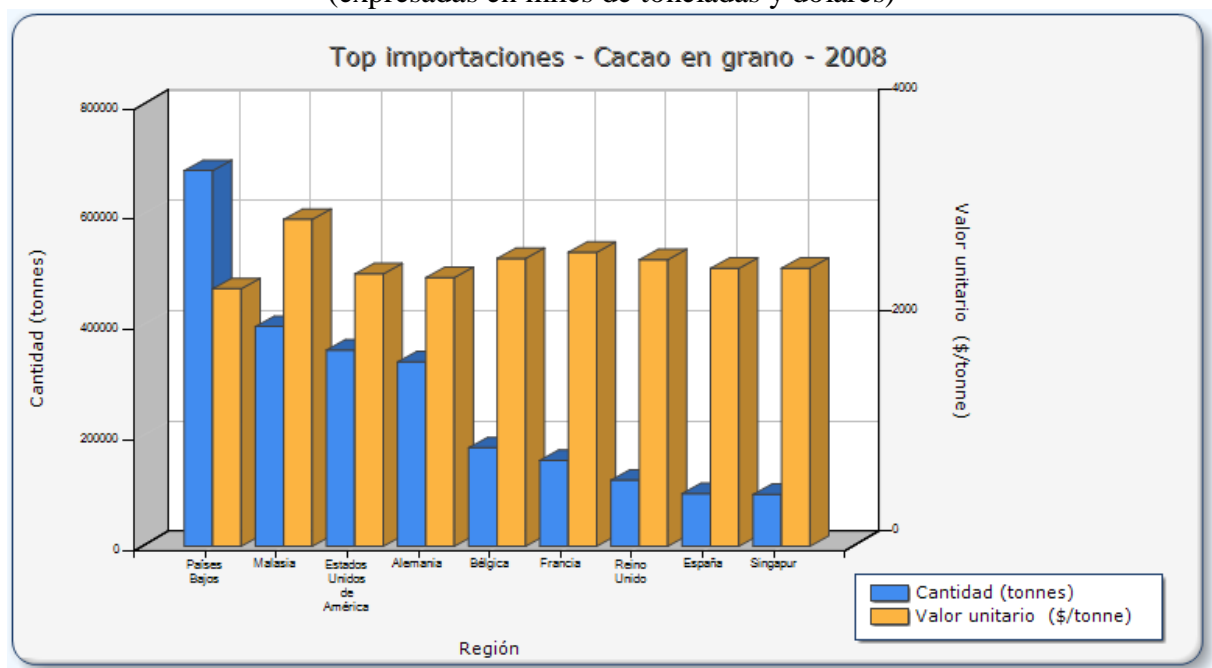
Hasta los noventa, los chocolates de alto contenido de cacao, es decir, con más del 60% de contenido de cacao, tenían un mercado reducido, ya que los consumidores preferían los chocolates dulces con un mayor porcentaje de leche; existiendo ciertas excepciones, como Bélgica y Francia, en donde la mayor parte de la población consumía chocolate de alta calidad y contenido de cacao. En los últimos años, se ha desarrollado tanto una nueva cultura de los alimentos gourmet como una generación de jóvenes profesionales entre 25 y 40 años, que obtienen mayores ingresos que el promedio de la población e identifican los alimentos de alta calidad y precio para mejorar su estilo de vida. Aumentando así, el consumo del chocolate negro con alto contenido de cacao.

Para el 2008 el consumo medio a nivel mundial fue de 614 gramos por persona y sobrepasó los cuatro kilogramos en algunos países situados en el Norte de Europa, tales como Bélgica, Estonia y Dinamarca. El consumo más elevado se registró en Suiza, con 5,8 kilogramos por habitante (ICCO, 2008).

Actualmente, a pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate.

Según estimaciones de la ICCO, la región europea representa el 50% del consumo mundial total de cacao, seguida por las Américas, donde el consumo representa el 33%, y después por Asia con el 15% y por África con el 3%. Los mayores importadores de cacao en grano son: los Países Bajos, Malasia, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, España y Singapur. (FAO, 2008), (Gráfico 2).

Gráfico 2: Importaciones mundiales de cacao en grano 2008
(expresadas en miles de toneladas y dólares)



Fuente: FAOSTAT, 2010

En lo referente a cacao fino y de aroma, los principales mercados demandantes son Europa, con países como Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia, Suiza, Holanda y Reino Unido, pero también los mercados de EE.UU y Japón son importantes. Siendo los países europeos, a excepción de Italia y Luxemburgo los mayores productores de chocolate fino del mundo (Ávalos, Pamela et al, 2005).

4.1.4 Competitividad

La competitividad se determina a través del cálculo del Índice de Competitividad Exportadora (ICE) en cada segmento de la cadena de valor de cacao, dicho índice se basa en las exportaciones per cápita de cada producto y en la participación en el mercado mundial del mismo.

En lo referente a la competitividad exportadora de cacao en grano, Costa de Marfil es el país más competitivo en su comercialización, debido a su alta capacidad exportadora y a su fuerte participación en el mercado mundial. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina, seguido de lejos por Venezuela, Panamá, y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao en grano. (Unidad Técnica de Estudios para la Industria, 2007) (Tabla 2).

Tabla 2: Índice de competitividad exportadora mundial para la cadena del cacao, 2003

Ranking	Cacao en Grano	Ranking	Productos Intermedios	Ranking	Chocolate
1	Costa de Marfil	1	Holanda	1	Bélgica
2	Ghana	2	Costa de Marfil	2	Alemania
3	Bélgica	3	Singapur	3	Holanda
4	Indonesia	4	Francia	4	Francia
5	Camerún	5	Malasia	5	Irlanda
6	Ecuador	6	Ghana	6	Canadá
7	República Dominicana	7	Brasil	7	Suiza
8	Holanda	8	Indonesia	8	Italia
9	Singapur	9	España	9	Austria
10	Malasia	10	Alemania	10	Reino Unido
		14	Ecuador	60	Ecuador

Fuente: Unidad Técnica de Estudios para la Industria, 2007

4.2 MERCADO NACIONAL

4.2.1 Producción

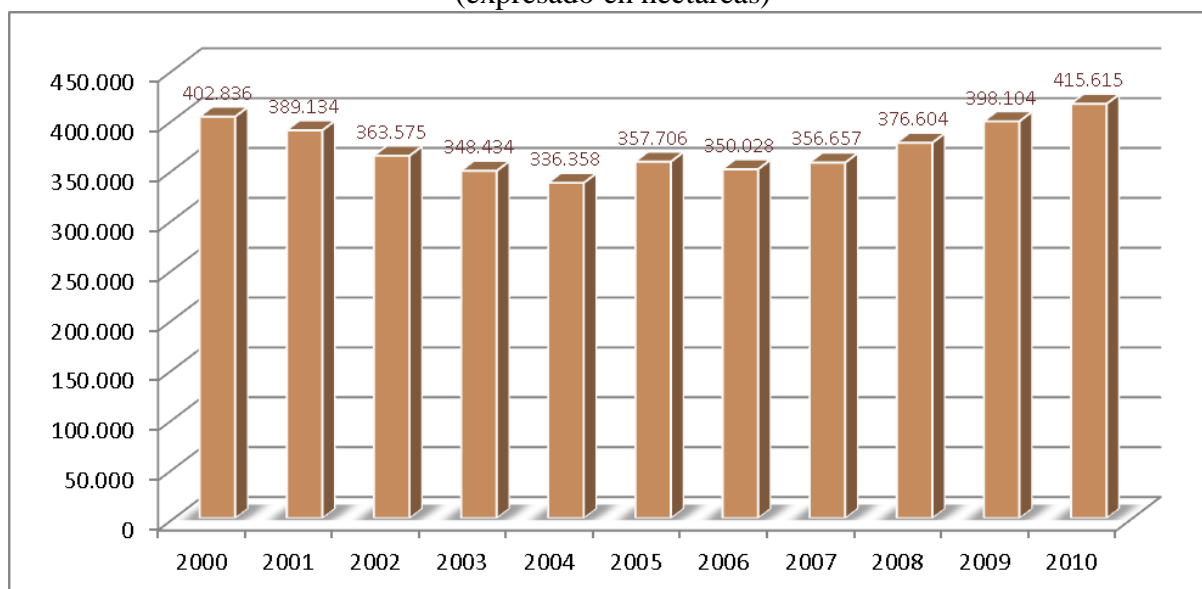
Según los datos del último Censo Agropecuario realizado en el 2000, existen 243,146 hectáreas de cacao, como cultivo solo y 191.272 hectáreas de cultivo asociado (Censo Agropecuario, 2000). De las cerca de 500.000 ha de cacao existentes en el país, más del 90% corresponde a *cacao arriba* y el 10% restante es CCN51 (Ramírez, Pedro – Asociación Alemana de Cooperación Técnica GTZ, 2006).

En el 2009, la producción en el país llegó a su récord histórico, produciendo alrededor de 150 mil toneladas de cacao. En el 2010, se produjeron 137 mil toneladas de cacao, lo que

representó más \$400 millones al año y, detrás de la producción, están 100 mil pequeños agricultores.

Si analizamos la serie histórica de la superficie cosechada en el país del 2000 al 2010, observamos que la superficie cosechada se ha mantenido prácticamente constante entre 350.000 y 400.000 hectáreas, alcanza sus picos máximos en el 2000 y 2010 (Gráfico 3).

Gráfico 3: Total de la superficie cosechada de cacao 2000-2010
(expresado en hectáreas)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2010

Al realizar un análisis de las organizaciones cacaoteras más grandes del país como Fortaleza del Valle, UNOCACE, COPAG, GPST, PRODER y UOPAN que tienen una serie de asociaciones en las zonas de mayor producción de cacao en el Ecuador podemos observar que 11830 hectáreas de la superficie cultivada corresponden al cacao arriba y solo 587 hectáreas, representando el 95% y 5% respectivamente. Las asociaciones de las provincias de Manabí, Guayas y El Oro producen únicamente cacao arriba (Tabla 3).

Tabla 3: Producción de cacao por provincia en las organizaciones cacaoteras más grandes
(expresado en hectáreas)

	Cacao Arriba	Cacao CCN51
Manabí	1722,25	0
Guayas	2209,8	0
Los Ríos	1854,5	158,5
El Oro	2943,88	0
Sto. Domingo de los Tsáchilas	180,8	177,5
Cotopaxi	277,5	166
Bolívar	2641,5	85,5
Total	11830,23	587,5

Fuente: ANECACAO. Revista Sabor Arriba, 2011

En cuanto a la producción de cacao arriba en los últimos años, las plantaciones no se han visto disminuidas pero las de CCN51 se han incrementado, especialmente en productores jóvenes. Esto se debe a que el cacao arriba en los productores antiguos tiene un fuerte *path dependence* ligado a la tradición, cultura, *Know How* y amor por su trabajo, en cambio los nuevos productores a no tener este grado de relación, optan por variedades más productivas como el CCN51.

A pesar de la arduo trabajo realizado por la organizaciones de apoyo en pro del cacao arriba, el incremento de plantaciones de cacao CCN51 es evidente, de manera especial en los productores nuevos y en las nuevas zonas de producción como la Amazonía, debido a los mayores rendimientos por hectárea, mayor resistencia a plagas y enfermedades, posibilidades de tecnificación, que incide directamente en ganancias más altas, ya que reciben la misma paga por quintal que los productores de cacao arriba.

Años atrás el Ecuador ocultaba la producción y exportación de cacao CCN51, caso contrario a lo sucedido México o Colombia, que lo manejan de manera transparente, esto se debió al temor de perder el cupo de exportación 100% cacao arriba otorgado por ICCO y el prestigio del cacao ecuatoriano en el mundo. Sin embargo, hoy en día este tema se está llevando de manera diferente, al formalizar la producción y exportación de cacao CCN51, ya que el problema no es la exportación de cacao CCN51 sino la mezcla con el cacao arriba.

Aunque a simple vista es muy fácil de diferenciar estas dos variedades por el color de la mazorca, el CCN51 es de color rojo y el de arriba amelonado. Anteriormente la práctica agrícola consistía en cosechar las mazorcas de cacao, partirlas y dejar en el suelo la parte externa de la mazorca para que sirva de abono y llevar la baba (pepas) para entregar al intermediario. Actualmente, esta figura de la cadena está desapareciendo, al existir relaciones directas Productor/Asociaciones – Exportador y en algunos casos Productor/Asociaciones – Importador, sumado a las constantes campañas promovidas por entidades gubernamentales, organizaciones y asociaciones cacaoteras para lo no mezcla y el cambio de la práctica agrícola de corte de la mazorca en la finca, esta problemática ha disminuido considerablemente.

4.2.2 Exportaciones

El Ecuador se caracteriza por ser un neto exportador de cacao fino y de aroma, puesto que en promedio el 93.2% de la producción cacaotera se destina a la exportación y el 6.2% al consumo interno.

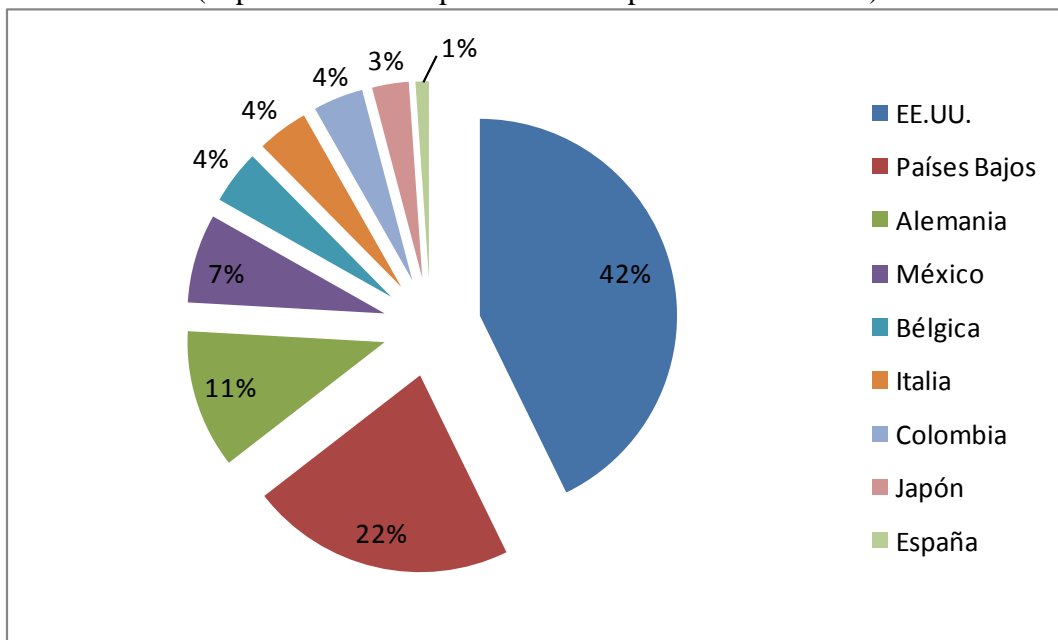
En el 2009, Ecuador exportó un total de cacao en grano de 128.122,30 TM, distribuido de la siguiente manera: ASE (53.098,50 TM), ASN (200,30 TM), ASS (34.886,30 TM), ASSS (11.119,20 TM), CCN51 (28.818 TM). Cacao en blanco quiere decir que los datos se ingresaron al sistema si ninguna especificación de variedad (ANECACAO, 2011).

Es decir, que del total de exportaciones el 77,5 % corresponde a cacao fino de aroma (cacao arriba) y el 22,5% a la variedad CCN51. Es importante mencionar que dentro de las exportaciones de cacao en grano, la mayor participación es del cacao tipo ASE (41,4%), seguido por el cacao ASS (27,2%), el cacao ASSS (8,7%) y finalmente ASN (0,2%).

Respecto al destino del cacao de arriba por continente, el 42,4 % es la Unión Europea, el 42,0% Norteamérica, el 7,2 % América Central, el 4,1% Sudamérica, y el 3,0% Asia. Por país

por orden de importación se encuentran: Estados Unidos (42767,571 TM), Países Bajos (21721,153 TM), Alemania (11388,174 TM) y México (7305,858 TM) (ANECACAO 2009). (Gráfico 4).

Gráfico 4: Exportaciones ecuatorianas de cacao arriba en grano por país de destino 2009 (expresado en % a partir de las exportaciones en TM)



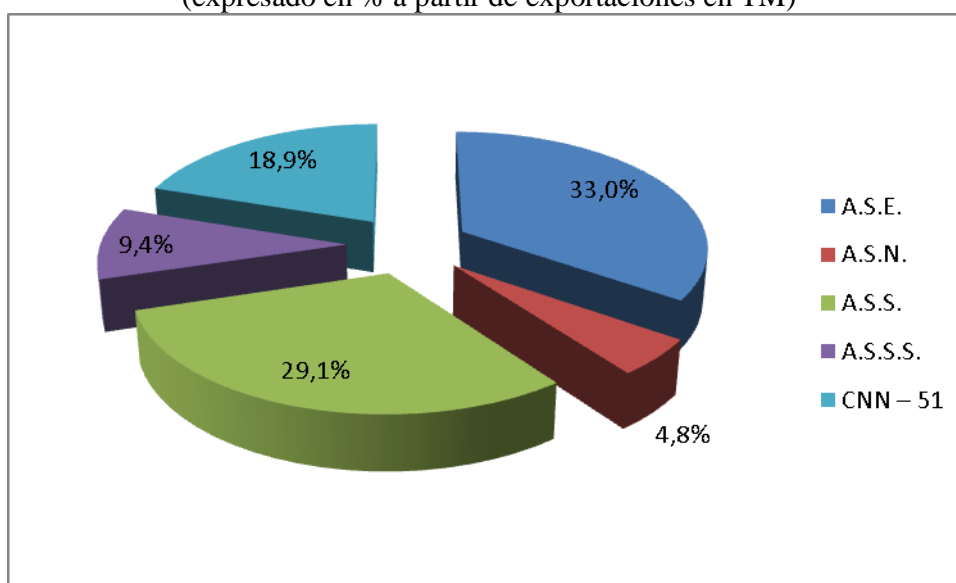
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de ANECACAO, 2011

Por actores, en lo que corresponde a cacao en grano, son seis las empresas que abarcan cerca del 50% de las exportaciones ecuatorianas: Transmar Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S. A, ED&F Man Cocoa, Daarnhouwer. Otros consignatarios de menor tamaño son: Mitsubishi Corporation, Cía. Nacional de Chocolates S. A., Itochu International, Touton S. A., Ferrero S. P. A., Orebi et Cie.

En 2010 el Ecuador exportó un total de cacao en grano de 121.530,30 TM, distribuido de la siguiente manera: ASE (40.055,50 TM), ASN (5.870,10), ASS (35.309,20 TM), ASSS (11.385,30 TM), CCN51 (22.942,80 TM) y en blanco (5.967,40). Cacao en blanco quiere decir que los datos se ingresaron al sistema si ninguna especificación de variedad (ANECACAO, 2011).

Del total de exportaciones el 76,2 % corresponde a cacao fino de aroma (cacao arriba) y el 18,9% a la variedad CCN51. Es importante mencionar que dentro de las exportaciones de cacao en grano, la mayor participación es del cacao tipo ASE (30%), seguido por el cacao ASS (29,1%), el cacao ASSS (9,4%) y finalmente ASN (4,8%) (Gráfico 5).

Gráfico 5: Exportación de cacao en grano por calidades 2010
(expresado en % a partir de exportaciones en TM)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de ANECACAO, 2011

4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DEL CACAO EN ECUADOR

4.3.1 Orígenes del cacao

El cacao el originario de Latinoamérica y muy particularmente ecuatoriano, aunque algunos estudiosos sostienen que es mexicano, venezolano o trinitario, sin embargo, éste fruto existió desde México por el norte, hasta Bolivia y Paraguay por el sur. En el siglo XVII fue llevado hacia África y Asia, consiguiendo un importante desarrollo, al extremo de convertirse en los mayores productores y exportadores en la actualidad (Costa Marfil 38%, Ghana 19%, Indonesia 13%, Nigeria 5%, Ecuador 4%) (UNCTAD, 2011).

Pero el cacao arriba solo es ecuatoriano y sobre todo el del área comprendida desde Baba hasta Santo Domingo de los Colorados en donde los Tsachilas, antes de la conquista, ya lo usaban como medicina ancestral y fortificante, como también se dio origen al calificativo de “Sabor Arriba”, porque cuando los primeros exportadores de la época colonial en Guayaquil preguntaban por el mejor cacao de aroma, los nativos les respondían que el cacao con el mejor sabor era de arriba ; de arriba de los Los Ríos , Babahoyo, Baba, Vinces, Palenque y lo que hoy es Quevedo, Patricia Pilar y Santo Domingo.

El prestigio alcanzado por el cacao ecuatoriano en el mercado europeo y norteamericano estimuló el desarrollo de grandes plantaciones desde el siglo XIX, pero se vieron aquejadas por las terribles plagas de la escoba bruja y la monilla desde aproximadamente 1915, que afectaron duramente la producción en cantidad y calidad, por lo que comenzó a introducir otras variedades exógenas, particularmente la trinitaria consideradas resistentes y más productivas pero de menor calidad.

La creación de la Estación Agrícola Experimental de Pichilingue en Quevedo contribuyó en el desarrollo de variedades nacionales de mayor productividad y posteriormente la empresa privada desarrolló híbridos como el CCN51, que ha adquirido un preocupante desarrollo, en

detrimento de las variedades nacionales o autóctonas, que si no se implementan políticas que privilegien el cacao de aroma, pronto perderemos las ventajas que hasta ahora tenemos en el mercado internacional y los agricultores dejarán de producirlo porque no obtienen ninguna ventaja de precios compensatorios ni del Estado.

4.3.2 Variedades de cacao

En términos comerciales en el Ecuador se producen dos tipos de cacao: el cacao arriba o cacao nacional y el cacao ordinario o común, los cuales se diferencian en el mercado por sus características organolépticas y precio.

Cacao ordinario. Corresponde al híbrido CCN51, el mismo que posee altos rendimientos y se produce principalmente en plantaciones a gran escala. La mazorca es de color rojo. Las industrias de chocolate y las procesadoras de cacao del país prefieren el CCN51 porque tiene un alto contenido de grasa de cacao y no tiene problemas al moldearse.

Cacao arriba. Los árboles de cacao arriba son de baja cosecha y, en su mayoría, está restringido a haciendas pequeñas y medianas. Las mazorcas son amelonadas, el color interno de las almendras es violeta pálido o lila. De este tipo de cacao se obtiene uno de los mejores chocolates del mundo por su sabor y aroma floral.

El cacao de arriba, a su vez se clasifica de acuerdo a un conjunto de parámetros de calidad tal como se muestran a continuación, las mismas que fueron definidas por la Organización Internacional del Cacao:

- ASE: Arriba Superior Época (51% fermentado mínimo, 25% violeta máximo, 18% pizarroso máximo, 6% defectuoso máximo)
- ASN: Arriba Superior Navidad (52% fermentado, 25% violeta, 18% pizarroso, 5% defectuoso)
- ASS: Arriba Superior Selecto (65% fermentado, 20% violeta, 12% pizarroso, 3% defectuoso)
- ASSPS: Arriba Superior Summer Plantación Selecta (85% fermentado, 10% violeta, 5% pizarroso, 0% defectuoso)
- ASSS: Arriba Superior Summer Selecto

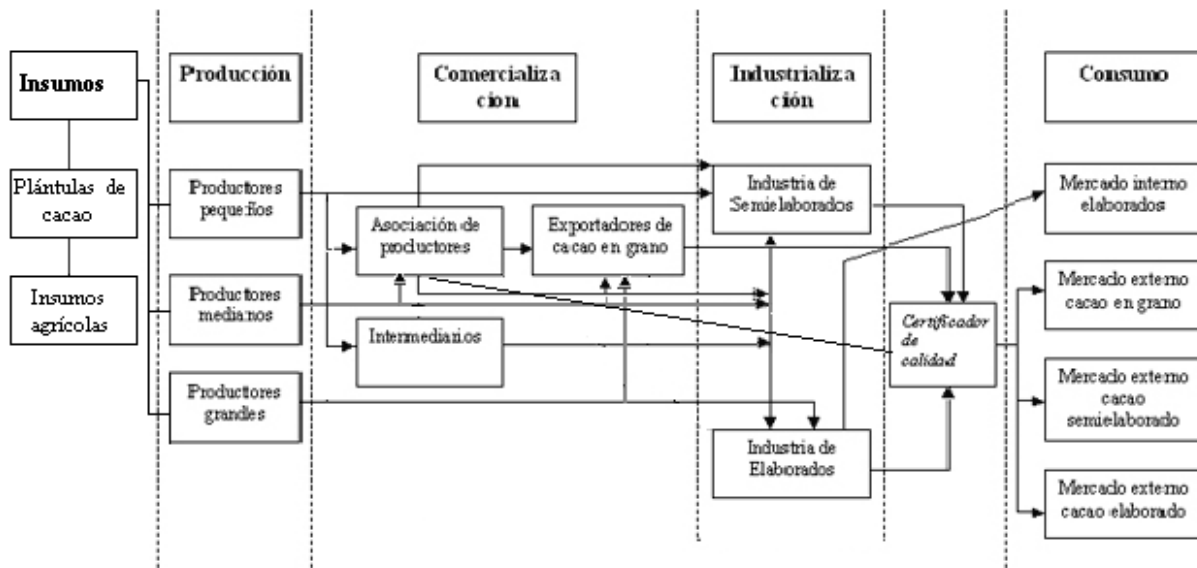
4.3.3 Estructura de la cadena del cacao

El cacao en Ecuador es un importante generador de empleo: se estima que aproximadamente 600.000 personas de diversas culturas, etnias, se encuentran vinculadas directamente a la actividad, lo que representa el 4,3% de la PEA nacional y el 13% de la PEA agrícola.

El cacao contribuye de manera importante a la economía nacional siendo el tercer producto agrícola exportado, ya que representa el 0,40% del PIB total y el 6,7% del PIB agropecuario (Ramírez, Pedro – Asociación Alemana de Cooperación Técnica GTZ, 2006).

La producción de cacao tiene un grupo de encadenamientos que inician a nivel de los productores individuales que producen cacao en grano y terminan en el mercado interno o externo. En este proceso están involucrados varios actores como: proveedores, productores, asociaciones, intermediarios, industrias y exportadores (Gráfico 6).

Gráfico 6: Estructura de la cadena de cacao en Ecuador



Fuente: Elaboración propia en base al Portal Cacao Nacional Fino de Aroma

Proveedores de insumos

Son los proveedores de plantas de cacao e insumos agrícolas, están formados, organizaciones privadas y públicas, como es el caso del INIAP, ANECACAO, Asociaciones cacaoteras como UNOCACE, Fortaleza del Valle, quienes se encargan de proveer plántulas de cacao. Las plántulas para pequeños y medianos productores tienen un subsidio con la finalidad de promover la producción.

Productores

De un total aproximado de 100.000 unidades productivas agropecuarias que cultivan cacao, alrededor de 90.000 son pequeños productores, de los cuales, el 50% tiene superficies menores a 10 hectáreas de cacao, 18% con una superficie de 10 hasta 20 hectáreas, 20% con una superficie de 20 hasta 50 hectáreas, y 12% con superficies de más de 50 hectáreas (Quingaísa, Eugenia – FAO IICA, 2007). Los productores de cacao se dividen en pequeños, medianos y grandes, de acuerdo a la superficie de siembra.

A pesar que la mayor parte de pequeños productores poseen cultivos de cacao “sabor arriba”, debido a un tema de tradición, cultura, *Know How*; los mismos que son amigables con la biodiversidad, ya que usan un manejo de cultivo convencional tradicional, sin embargo, en los últimos años, un número considerable de éstos ha introducido las variedades clonales como el CCN51. En general los productores más grandes o nuevos son los que han tecnificado el cultivo de cacao y están utilizando esta variedad con un manejo de cultivo más tecnificado (monocultivos) y con utilización alta de insumos. La poca tecnificación de los pequeños agricultores se debe a que las tierras de las zonas cacaoteras son por excelencia muy fértiles.

Asociaciones de productores

En general hay alrededor de 50 organizaciones activas, que a su vez coordinan un serie de asociaciones, las mismas que acogen a la mayor cantidad de productores pequeños y medianos, quedando muy pocos productores pequeños aislados. Según la base de datos de ANECACAO están registradas 15 organizaciones de 1er grado, las mismas que acogen a 177 organizaciones de 2do grado. Los beneficios que brindan las asociaciones son capacitación constante en el manejo de cultivo, cosecha, secado, fermentación, mejores pagas, seminarios y encuentros, acceso a créditos, entre otros; además disponen de diferentes centros de acopio.

Sin embargo, son muy pocas las asociaciones que están capacitadas para exportar directamente, por lo tanto dirigen su producto a las industrias nacionales o exportadores. Los productores de Cacao Arriba están organizados en asociaciones de primer y segundo grado, que a su vez agrupan diversas organizaciones de base. En el proceso de solicitud de la DO participaron dos asociaciones de productores, que representan un total de 1700 familias.

Entre las Asociaciones Cacaoteras que exportan directamente esta Fundación Maquita Cushunchic y Asociación "La Fortaleza del Valle", Corporación de Desarrollo Grupo Salinas, Organización Aprocane, sin embargo, la única que realiza una exportación constante es la primera.

La mayoría de los pequeños productores y en menor cantidad los medianos productores se encuentran afiliados a las diferentes Asociaciones Cacaoteras existentes a lo largo del país, con la finalidad de obtener mayores beneficios, no sólo monetarios sino de capital social. La visión compartida y acciones colectivas de las asociaciones ha llevado a un crecimiento sustancial del sector de cacao fino y de aroma, lográndose posicionar en nichos de mercado específicos y adquiriendo contratos directos con los importadores y productores de chocolate fino en el extranjero, lo que les permite trasladar al productor el plus de precio obtenido por un producto de calidad y origen garantizado, ya que el propósito de estas organizaciones es de desarrollo socioeconómico, y no de lucro.

Las asociaciones al tener una estructura jurídica necesitan un piso económico en el cual sostenerse, para lo cual establecen cuotas a los socios de acuerdo a su volumen de producción, en el caso de productores pequeños se les realiza ciertas exenciones; sin embargo los reglamentos son propios de cada empresa.

Intermediarios

Por ser un actor más bien informal y no agremiado, poco se conoce de los intermediarios. Los intermediarios se encargan de acopiar la producción de cacao de pequeños productores de una determinada zona pudiéndolo comercializar con la industria de semielaborados, elaborados o exportadores en las ciudades más grandes como Guayaquil. Se estima que existen alrededor de 1000 intermediarios a nivel nacional y son un tanto nómadas, ya que ellos son quienes buscan a los productores pequeños de diferentes zonas.

Los intermediarios han disminuido fuertemente a partir del 2005, en donde se unieron productores y exportadores con el apoyo de ANECACAO y el INIAP para eliminar este eslabón de la cadena (Orozco - ANECACAO, 2011). Así los exportadores se sienten más seguros al momento de la exportación, ya que pueden especificar al importador de donde

proviene su producto y recibir un plus por esto. Además los productores también se ven beneficiados ya que al mantener relaciones con figuras más formales disminuye el nivel de incertidumbre y reciben un precio justo por su trabajo. Esta tendencia se vio impulsada a partir de que Ecuador tuvo fuertes problemas con Francia por la venta de cacao mezclado, en donde el intermediario fue el principal acusado, ya que ellos compraban grano de cacao en baba (pepa) sin conocer su variedad, lo secaban, fermentaban y vendían.

De manera estimativa, el 10% de la producción se canaliza a través del intermediario camionero; el 22% lo adquiere el comerciante del pueblo más cercano; el 54% lo compra el acopiador de la cabecera cantonal y el 14% el exportador directamente (ANECACAO, 2010).

Industrias

La industrialización del cacao se refiere a los procesos de preparación de semielaborados (torta, pasta o licor, manteca, polvo) y elaborados (chocolates en varias presentaciones), en los cuales se emplea aproximadamente el 27% de la producción nacional.

Industria de semielaborados.- Son los industriales que procesan el cacao y lo transforman hasta alguna de sus etapas intermedias: manteca (34%), licor 28%, torta (21%) y polvo (17%) Estos productos pueden ser utilizados para la elaboración chocolates que están a cargo de las mismas empresas o comercializados al exterior directamente por los procesadores o empresas exportadoras. En el país existen 12 industrias de semielaborados entre las que se destacan: Nestlé, Cafiesa, Ifelersa, Ecuacocoa y Ferrero.

Industria de elaborados.- Son los industriales que procesan el cacao hasta productos elaborados como el chocolate, caramelos y bombones, los mismos que los comercializan en el mercado interno o externo. Las industrias pequeñas más conocidas son la Fábrica BIOS, La Perla, Chocolateca, Rualdos, Merelitt, las cuales están ubicadas en la provincia de Pichincha. Las firmas Incacao, Edeca, Colcacao se ubican en la provincia del Guayas. De otro lado, las principales industrias son: La Universal S.A, Nestlé-Ecuador S.A, Indexa, Ecuacocoa, Triari S.A y Navolli S.A (Ramírez, Pedro – Asociación Alemana de Cooperación Técnica GTZ, 2006).

Exportadores de cacao

Según los datos de ANECACAO hay alrededor de 48 empresas exportadoras, de las cuales cinco exportan alrededor del 62% del volumen total. Entre los exportadores más importantes están Inmobiliaria Guangala S.A., Exportaciones Acmansa C.A., Transmar Commodity Group of Ecuador S.A., Casa Luker del Ecuador S.A., Nestlé Ecuador S.A., Cofina S.A.

Organizaciones de apoyo

Adicionalmente, existen varias organizaciones nacionales e internacionales que brindan apoyo a la cadena; en lo referente a fortalecimiento empresarial, asistencia técnica, infraestructura, financiamiento, búsqueda de mercados, entre otros (Tabla 4).

Tabla 4: Organizaciones públicas y privadas que apoyan la cadena del cacao en Ecuador

ACTORES PÚBLICOS	ACTORES PRIVADOS
<ul style="list-style-type: none">• Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias• Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador• Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro• PROECUADOR• Banco Nacional de Fomento• Corporación Financiera Nacional• Gobiernos Provinciales y Municipales• Universidades	<ul style="list-style-type: none">• CORPEI• ANECACAO• Federación Nacionales de Productores de Cacao del Ecuador• Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador• Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador• Asociaciones regionales• ONG's

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Localización

La zona cacaotera del Ecuador se encuentra dentro de la zona ecuatorial terrestre, en las planicies de la Costa y del Oriente, que comprende desde las estribaciones de las Cordilleras Oriental y Occidental de los Andes, hasta el Océano Pacífico en toda su extensión (Quingaísa, Eugenia – FAO IICA, 2007). En la época de la Colonia, el cacao se expandió principalmente en 4 zonas ecológicas en las que se diferenciaba de acuerdo a su sabor:

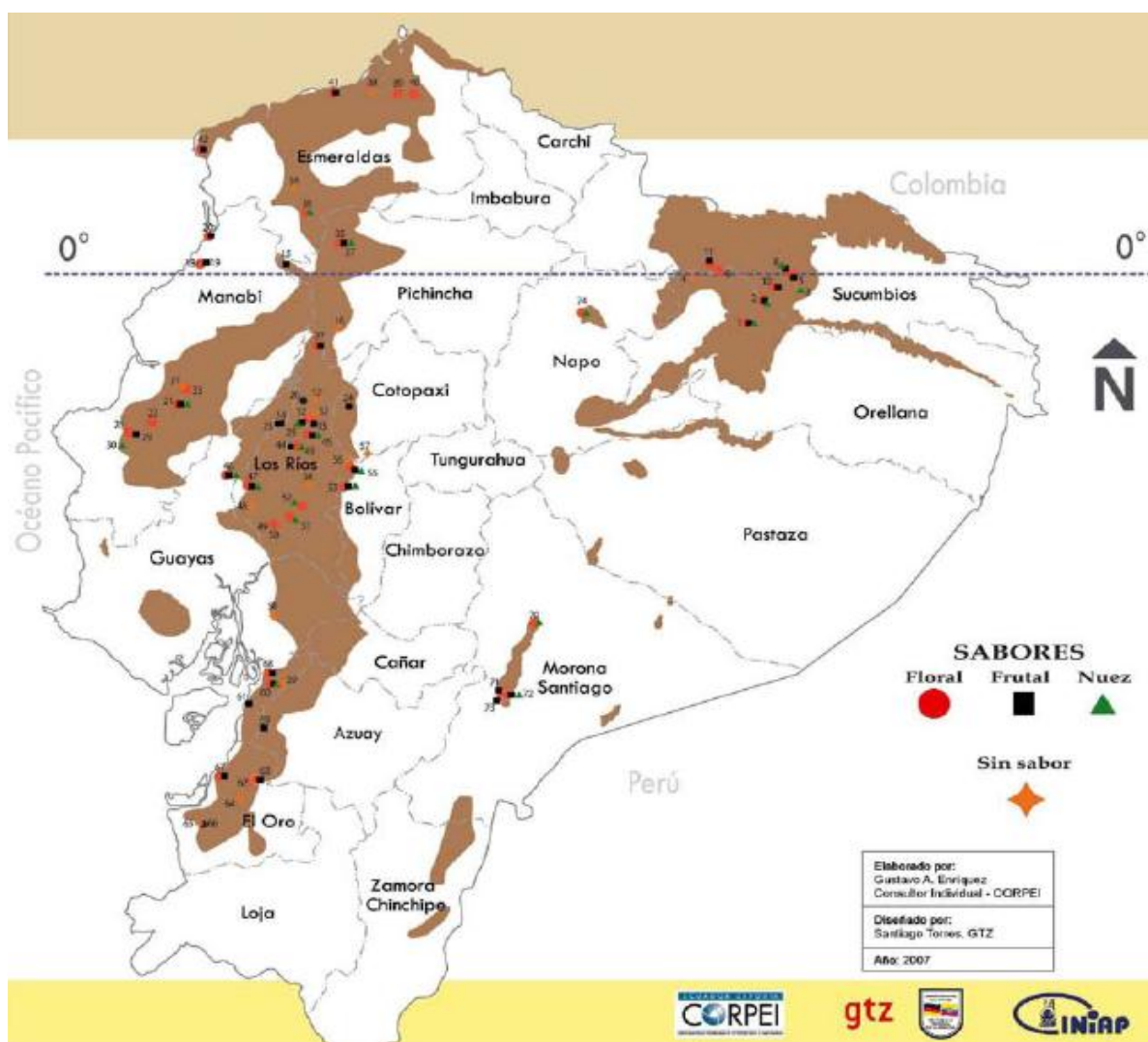
- *Zona 1.* La zona denominada como “Arriba” que comprende la zona de la cuenca baja del río Guayas, básicamente las actuales provincias de Los Ríos y Guayas,
- *Zona 2.* La zona de Manabí, con el cacao llamado de Bahía, que corresponde a la zona húmeda de la provincia de Manabí,
- *Zona 3.* La zona de Naranjal, hacia el sur, que comprende una pequeña parte de la provincia del Guayas y la provincia de El Oro,
- *Zona 4.* La zona de Esmeraldas, que tenía un cacao acriollado muy especial, al que se le denominaba esmeraldas.

Las principales provincias ecuatorianas productoras de cacao son Los Ríos con el 35%, Guayas con el 25%, Manabí con el 14%, Esmeraldas con el 8%, El Oro con el 5%, Bolívar y Cotopaxi con el 3% y Pichincha con el 4% de la superficie productora.

Actualmente, el área geográfica donde se cultiva y produce cacao, se encuentra señalada de color café, en el mapa de sabores que se realizó en el 2007 con el fin de conocer la distribución del cacao a nivel nacional, en donde los puntos rojos señalan las zonas en las que se produce cacao arriba.

Tradicionalmente, el cacao de arriba se ha cultivado en la zona húmeda de la costa del Pacífico, sin embargo ha habido un leve movimiento hacia zonas más secas, esto se debe a que en estas localidades se evidencia una menor afección de la enfermedades de mayor impacto económico, como son la escoba de bruja y monilia (*Moniliophthora perniciosa* y monilia -*M. roreri*). Es así que una de las zonas donde se ha incrementado considerablemente el cultivo de *cacao arriba*, con mezclas, son las estribaciones de la cordillera Occidental. Además, el cultivo se expandió un poco más al norte de la zona de “Arriba” en la provincia de Los Ríos y se ha movido a la zona amazónica del país (Quingaísa, Eugenia – FAO IICA, 2007), (Gráfico 7).

Gráfico 7: Mapa de Sabores de Cacao del Ecuador



Fuente: Enríquez Gustavo, CORPEI, Informe de Proyecto Mapa de Sabores, 2007

4.3 FORMACIÓN DE PRECIOS

4.4.1 Precios Internacionales

Los precios del cacao responden a factores de oferta y de demanda. Los precios internacionales tienden a seguir un patrón de largo plazo ligado al ciclo del cacao, que es de alrededor de 20 años. Los dos principales mercados de futuros y opciones donde cotiza el cacao son la Bolsa de Nueva York (NYSE) y la de Londres.

Desde el año 2007 se registra una tendencia claramente alcista de los precios del grano de cacao, con un ritmo más acelerado en el segundo semestre del 2009, y crecimientos de hasta 5% promedio mensual. La escalada en los precios de los últimos meses del 2009, convirtió al cacao en uno de los productos más atractivo este año, esto se debe a un déficit de producción frente a la demanda, especialmente de Costa de Marfil y Ghana, en donde problemas climáticos y de plagas afectaron negativamente la producción, y al representar

aproximadamente la mitad de la producción mundial, afectaron la oferta agregada del cacao a nivel mundial, lo que causó que su precio crezca notablemente (Gráfico 8).

Gráfico 8: Precios internacionales del cacao (expresado en dólares/tonelada)



Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO)
en base el promedio mensual de las cotizaciones diarias de cacao en la Bolsa de New York y Londres

4.4.2 Precios Nacionales

Los productores de cacao ecuatorianos, reciben un porcentaje alto del precio internacional del producto con respecto a otros mercados, es decir, reciben entre el 85% y 95% del precio de bolsa al momento de la fijación, lo que no sucede con otros países, como el caso de África en donde apenas reciben un 50% del precio (OROZCO - ANECACAO, 2011). Por lo tanto, la ganancia de los exportadores de cacao está en los adicionales al momento de la negociación como: premios, venta por volumen, venta por lugar de destino; y sobre ese referencial hay una base de negociación. Lo que conllevaba a que anteriormente en el país se manejen precios muy irregulares en las negociaciones, por lo que Agrocalidad en el 2000 comenzó a establecer precios semanales para manejar una base imponible para todos, los mismos que consisten en un mínimo referencial que sirve para los cálculos del margen entregado al productor y el pago de impuestos.

Adicionalmente, ANECACAO diariamente publica en los diarios del país y en su web un precio base para el productor de cacao en Ecuador, obtenido en base a los precios de las Bolsas de Londres y New York y la ICCO. Para lo cual se establece un precio real y un estimado. En el precio real se considera el premio, gastos ex muelle y salvaguardas (2% - 3.75%) en caso de variaciones abruptas del mercado. El precio estimado se calcula únicamente considerando el movimiento de las Bolsas.

Internacionalmente el cacao ecuatoriano, sabor arriba, tiene un precio diferencial dependiendo de las calidades definidas por la ICCO. Este precio diferencial no figura en las Bolsas de New York y Londres para no generar conflictos con la competencia, manejándose el PLUS de manera discreta. Por ejemplo el precio del cacao en grano ASSPS y ASSS es más alto a comparación de las otras calidades de cacao. Este diferencial fluctúa de acuerdo a la oferta y la demanda del cacao ecuatoriano. Como promedio en los últimos años para el tipo ASSS es de 180/200 dólares por encima del precio internacional y para el cacao ASS es 80/120 dólares, mientras que para el cacao tipo ASE es 20/30 dólares, bajo el precio de la bolsa (FEDEXPOR, 2009).

5. ANÁLISIS DE LAS TRES VÍAS

5.1 VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

El sector cacaotero en el Ecuador tiene un gran apoyo por parte de las organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, tanto nacionales como el INIAP, CORPEI, ANECACAO, Biocomercio Sostenible del Ecuador y extranjeras como la ICCO, el IICA, la FAO, la Asociación Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), entre otras. Las cuales se han encargado de fortalecer la cadena del cacao fino de aroma a través de capacitaciones y seminarios permanentes de producción y calidad; ferias alimentarias, rondas de negocios, promoción, y la ejecución de diversos proyectos, entre los que podemos mencionar:

- Establecimiento de una estrategia de competitividad de la cadena de cacao fino de aroma en Ecuador. CORPEI, ANECACAO, GTZ.
- Establecimiento de una estrategia de competitividad de la cadena del cacao fino de aroma de Ecuador. CORPEI.
- Mejoramiento de las Exportaciones de cacao fino y de aroma a Alemania mediante medidas para mejorar la calidad. CORPEI, Unión Federal Alemana de Comercio Exterior y Mayorista (BGA), la Cooperación Alemana en Ecuador (GTZ), ANECACAO.
- Desarrollo de mecanismos para controlar la mezcla de cacao de arriba y CCN51, INIAP

El en año 2002 se inició el proceso de la revalorización del *cacao arriba* con el Proyecto de “Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional”, a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), con una duración de cinco años. (Quingaísa, Eugenia – FAO IICA, 2007).

En el 2003, por Acuerdo Ministerial N° 069 se establece el Consejo Consultivo de la Cadena Agroindustrial Cacao y Elaborados integrada por organizaciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (quien lo preside) el Ministerio de Industrias y Competitividad, la CORPEI y el INIAP; asociaciones como: ANECACAO, UNOCACE, FEDECADE, Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA), CORPCACAO, ASOCACAO, además de un representante de los compradores externos y un coordinador técnico. Entre sus objetivos principales esta promover un manejo y control integral de la calidad del cacao a lo largo de toda la cadena, a través de acuerdos ministeriales, organización de seminarios, eventos y foros.

En el 2005, en el ámbito del Programa de Biocomercio, financiado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), instituciones nacionales y un grupo de ONGs reforzaron el proyecto de de protección de la denominación de origen para el Cacao Arriba. Su finalidad era prestar apoyo a los productores (por medio de la Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador y de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador) en la elaboración de una estrategia y de una solicitud formal de una denominación de origen.

En el 2006, el Programa Nacional de Biocomercio (CORPEI), con el apoyo del Programa de Facilitación del Biocomercio de la UNCTAD, contrató a un grupo de consultores con el fin de establecer la estrategia para la obtención de la DO para el Cacao Arriba, así como definir sus mecanismos de control, promoción y defensa. (Riveros, Hernando et al. FAO IICA 2008)

Después de una serie de talleres con los actores más representativos del sector, en diciembre del 2006 fue entregada la solicitud formal de DO para el Cacao Arriba, la misma que fue presentada por las asociaciones de productores de segundo grado: FEDECADE y UNOCACE, el INIAP y la Asociación de Exportadores SACICORP S.A, esta último, en representación de un grupo de pequeños y medianos productores.

En abril del 2008, con Trámite No.: 179180-06, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual otorgó la Denominación de Origen “Cacao Arriba”, creándose el derecho de este patrimonio para el Estado ecuatoriano. Esta DO esta únicamente protegida a nivel país, es decir, no cuenta con el aval de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, cuyo reconocimiento está amparado por diferentes normativas como son el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y el Acuerdo de Lisboa: Denominación de Origen.

En mayo del 2010, se realizó la Reunión Técnica de análisis de la primera propuesta normativa de un Consejo Regulador para la Denominación de Origen "Cacao Arriba".

A nivel internacional en el 2001, la ICCO conjuntamente con los 42 países miembros entre exportadores (13) e importadores (29) firmaron el Sexto Convenio Internacional del Cacao, cuya duración es hasta el 2012. Los objetivos principales del convenio fueron: promover la cooperación internacional y el fortalecimiento de las economías cacaoteras nacionales de los países miembros; y contribuir a la expansión equilibrada de la economía mundial del cacao a través del fomento de la investigación, proyectos, transparencia en la economía mundial del cacao mediante el acopio, análisis y difusión de estadísticas pertinentes y la realización de estudios apropiados; y finalmente el incentivo del consumo de chocolates y productos a base de cacao en cooperación con el sector privado.

5.1.1 Regulaciones administrativas

5.1.1.1 Marco legal nacional sobre calidad de cacao y promoción como símbolo nacional

- Acuerdo Ministerial N° 287. 1998. El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) dispone que la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) hasta la creación del Instituto Nacional del Cacao, emita el certificado de calidad, que no podrá ser inferior a la Norma INEN 176.
- Acuerdo Ministerial N° 02-503. MICIP. 2003. Oficializa con carácter de OBLIGATORIA la Tercera Revisión de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176, Cacao en grano, Requisitos y la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 177, Cacao en grano, Muestreo.
- Acuerdo Ministerial No. 60. MAGAP. 2005. se prohíbe definitivamente que los lotes de cacao tanto del tipo nacional como CCN51 contengan mezcla alguna entre sí;

encargando transitoriamente a ANECACAO como responsable de la emisión del Certificado de Calidad Comercial de Cacao de Exportación.

- Acuerdo Ministerial No. 070. MAGAP. 2005. El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador declara al cacao como “Producto Símbolo del Ecuador”, en vista de que constituye el producto agrícola de mayor incidencia en la historia nacional, además por sus cualidades únicas reconocidas a nivel mundial. En el mismo, el MAGAP se compromete a brindar todo el apoyo para el fomento de la producción, comercialización y exportación del cacao.
- Decreto Ejecutivo N°1449. MAGAP. 2008. Se creó la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD, quién actualmente es la encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional. En el caso de la cadena del cacao es la institución encargada de emitir el Certificado de Calidad para la Exportación de Cacao Arriba o CCN51, ya sea en grano, semielaborados o elaborados, además de otras actividades relacionadas con el sector como: el Registro y Certificación de Viveros y Productores de Material Vegetal de Cacao Nacional Fino de Aroma y Sabor “Arriba”, y otras Variedades, el Registro y Certificación de Centros de Acopio y Bodegas de Almacenamiento del Cacao, ejecución de planes, programas y proyectos de sustento para la cadena.

5.1.1.2 Norma Técnicas

En cuanto a normativa técnica, existen únicamente dos normas que aplican al cacao en grano tanto cacao nacional o de arriba y CCN51. Éstas son emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN que es el organismo oficial de la República del Ecuador para la normalización, la certificación y la metrología. Sin embargo no son suficientes para garantizar y definir la calidad del cacao, y paralelamente satisfacer la demanda de los clientes. Las normas son:

- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176:2003 Cacao en grano. Requisitos
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 177:1995 Cacao en grano. Muestreo

5.1.2 Derechos de Propiedad

En lo referente a signos distintivos, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el encargado de la administración y la Dirección Nacional de Propiedad Industrial de conceder el registro. El Ecuador al no tener experiencias previas en denominación de origen, existe un vacío legal al respecto, ya que aún no se cuenta con una regulación sobre el uso de las DO y con un Consejo Regulador que las administre.

La normativa ecuatoriana utilizada para la protección de productos con signos distintivos: indicaciones geográficas (IG) y marcas colectivas son:

- Ley de Propiedad Intelectual. Ley N° 83, R.O. No. 320,19/mayo/1998.
- Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual. R.O. N° 120, 01/febrero/1999.

En cuanto a denominaciones de origen se basa en la Decisión 486 de la CAN Acuerdo de Cartagena, Régimen Común sobre Propiedad Industrial. R.O. N° 258, 2/febrero/2001, la cual contiene el marco legal para las DO que se encuentra como una subdivisión de indicaciones geográficas, además introduce las marcas de certificación.

Actualmente, el IEPI se encuentra trabajando en el desarrollo de las siguientes normas:

- Reglamento de la Administración y uso de la Denominación de Origen CACAO ARRIBA.
- Estatutos del Consejo Regulador de la Denominación de Origen CACAO ARRIBA.

5.2 VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

5.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

Al ser la finalidad de las 5 Fuerzas de Porter analizar los diferentes aspectos de un sector, desde un punto de vista estratégico, en este caso el análisis se enfocará desde el productor de cacao, quién es un eslabón fundamental de la cadena, ya que en su torno giran la mayoría de las transacciones y las cuestiones de la calidad del producto.

Rivalidad entre productores existentes

Al ser la cadena del cacao arriba, una cadena con un alto nivel de coordinación, no existe una rivalidad entre los productores, ya que la mayor parte de estos se encuentran asociados, en especial productores pequeños, quienes mantienen convenios de abastecimiento y precios con sus respectivas asociaciones; en cambio los productores grandes, mantienen convenios de largo plazo con los exportadores. Esta baja rivalidad, se consiguió a partir de que tanto los productores como otros actores de la cadena se dieron cuenta de que logran mejores resultados si trabajan en grupo, y no en forma individual, ya que así disminuyen los costos de transacción, el oportunismo y elevan su poder de negociación a nivel país; al compartir un interés estratégico común y contar con mercados específicos para cada uno.

Poder de Negociación de los Compradores

Intermediarios

Los pequeños productores que no están asociados, al contar con un volumen de producción bajo, dificultad de acceso a los principales centros de acopio y falta de información referente a los precios del grano; son propensos a acciones oportunistas por parte de los intermediarios, quienes se aprovechan de la situación para aumentar su poder de negociación, ya que al no existir un mercado en donde se comercie el cacao, los productores tienen que acatarse a los precios y exigencias del intermediario.

Industrias

El poder de negociación de las industrias de semielaborados y elaborados es bajo, debido a que el mercado externo del cacao en grano ecuatoriano es muy amplio, por lo que ante

situaciones de conflicto los productores grandes o asociaciones pueden vender su producto en otras plazas.

Exportadores

En el caso de los exportadores el poder de negociación es medio alto, ya que ellos son quienes manejan la cartera de clientes externos, tienen el *Know How* del negocio y la espalda económica para el soporte del mismo. Sin embargo, no existen mayores conflictos entre el productor y exportador ya que es un negocio en donde prevalece las relaciones de confianza y tradición, por lo que, se debe proteger la reputación del cacao arriba, cumpliendo con la calidad y cantidades demandadas.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores de insumos es medio; ya que existen varios distribuidores de insumos en las zonas cacaoteras, pudiendo los productores cambiar de proveedor de acorde a sus necesidades, además al manejarse un cultivo convencional/tradicional no hay una mayor cantidad de insumos a proveer.

En lo referente a proveedores de plántulas de cacao, su poder de negociación es bajo, ya que a pesar de ser pocos, son los organismos gubernamentales y no gubernamentales de apoyo a la cadena, como el INIAP, ANECACAO, y ciertas Asociaciones Cacaoteras; quienes proveen las plántulas de cacao arriba a los pequeños productores, y al no ser esta su actividad principal, sino más bien un servicio prestado, no se genera oportunismo; incluso los pequeños y medianos productores reciben un subsidio por la compra.

Amenaza de productos sustitutos

Debido a sus características especiales de sabor y aroma el cacao arriba no tiene un sustituto directo, ya que si bien el cacao ordinario presenta mayor rendimiento y resistencia a enfermedades, no posee sus características diferenciadoras. Sin embargo, es importante señalar que debido a su baja productividad, cada vez más se está sembrando nuevos clones, lo que constituye una amenaza para el cacao de arriba, ya que en algunos casos sus plantaciones están siendo reemplazadas.

Debido a las tendencias actuales de consumo, principalmente en Norteamérica y los países europeos un posible sustituto podría ser el cacao ordinario (CCN51) con Certificación Orgánica, Comercio Justo y Rainforest Alliance.

Amenaza de los Nuevos Competidores

Los productores de cacao arriba, son en su gran mayoría productores de muchos años, quienes por razones culturales y tradicionales han adquirido un *Know How* a través del tiempo, es decir, existe una curva de aprendizaje muy marcada en cuanto a manejo y cuidado del cultivo, cosecha, fermentación, secado etc. Adicionalmente, las características agroclimáticas en donde se adaptan las plantaciones de cacao arriba y la alta coordinación de la cadena, juegan un papel importante ante la entrada de nuevos competidores, creando altas barreras de entrada al sector.

5.3 VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA

5.3.1 Atributos de la transacción

En este capítulo se detallarán las transacciones entre los actores de la cadena del cacao arriba, abordando cada interfase, por medio de la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre, lo que determinara la estructura de gobernanza a usar.

5.3.1.1 Frecuencia

Interfase Insumos – Producción

La frecuencia de las transacciones entre los proveedores y los productores de cacao va de media a alta dependiendo del insumo a proveer y del tamaño del productor.

Proveedores de plántulas de cacao - Productores.- La frecuencia de la transacción es alta, ya que al haber pocos proveedores como son ANECACAO, el INIAP, y ciertas Organizaciones Cacaoteras como Fortaleza del Valle y UNOCACE, existe regularidad entre las mismas, debido a las estrechas relaciones de confianza existentes y el establecimiento de subsidios para los pequeños y medianos productores.

Proveedores de insumos agrícolas – Productores.- El nivel de frecuencia depende del tamaño de los productores, generalmente los productores pequeños debido al bajo volumen de adquisiciones generan relaciones de confianza con los pequeños distribuidores de insumos y la frecuencia es alta. En cambio, en las grandes empresas debido a su alto volumen de compra, la frecuencia de las transacciones disminuye, puesto que adquieren los insumos a la proveedora que mayores beneficios le brinde, como por ejemplo: disponibilidad de insumos, rapidez de entrega, facilidades de pago (crédito) y el plus como asesoramiento o servicio técnico.

Interfase Producción – Comercialización

En esta interfase se identifican varios tipos de relaciones, en donde los atributos de la transacción dependen del tamaño del productor de cacao, el grado de asociatividad y el actor encargado de la comercialización, como se muestra a continuación.

Productores pequeños y medianos – Asociaciones.- Los pequeños y medianos productores que se encuentran asociados, realizan todas sus transacciones para la comercialización del grano con la asociación cacaotera a la cual pertenecen, debido a la mantención de contratos colectivos de abastecimiento., por lo tanto su nivel de frecuencia es alto.

Asociaciones – Exportadores.- Como bien se mencionó en la descripción de la cadena, las asociaciones son encargadas de acopiar el grano de cacao de todos sus socios, pudiendo ser un actor de comercialización o convertirse también en un gran proveedor de cacao en grano, en el presente estudio se analizará sus relaciones desde los dos puntos de vista. Las asociaciones que cuentan con volumen de producto alto, estructura estable y buena espalda financiera; mantienen relaciones directas con los importadores de cacao en grano, como se mencionará posteriormente. Por lo tanto, para el análisis de la presente interfase, se considerará a la

asociación como un proveedor de grano, en donde la frecuencia de las transacciones con los exportadores es bastante alta, ya que al igual que con los grandes productores se mantienen convenios o contratos de calidad y cantidad.

Productores medianos y grandes – Exportadores.- En esta interfase, la frecuencia es alta, puesto que los exportadores para garantizar la calidad y cantidad del producto que van a comercializar en el exterior establecen convenios a largo plazo con los productores medianos o grandes. Además se generan relaciones de confianza y apoyo, como es el caso de algunos exportadores quienes entregan un plus a los productores por mantener las plantaciones de cacao arriba.

Productores pequeños no asociados – Intermediarios.- Cuando aparece la figura del intermediario como actor encargado de comercialización, la frecuencia de la transacción es baja, ya que como se mencionó anteriormente, los intermediarios son un tanto nómadas y buscan al mejor postor, sin generar relaciones de regularidad y menos de confianza.

Interfase Comercialización – Industrialización

La interfase comercialización – industrialización se da cuando el producto es dirigido al mercado interno, es decir, es entregado a las industrias ya sea de semielaborados o elaborados para su procesamiento, y las características de las transacciones se desarrollan en función del actor encargado de la comercialización.

Asociaciones – Industrias.- La frecuencia de las transacciones entre las asociaciones y la industria es alta, esto se debe a que la industria para garantizar el aprovisionamiento y la calidad del grano que va procesar, generan relaciones de confianza y compromisos creíbles, a través del establecimiento de contratos directos.

Productores medianos y grandes – Industrias.- Los productores grandes debido a su alto volumen de producción y en su minoría los productores medianos, no utilizan un actor para la comercialización, negociando directamente con la industria; por lo tanto, la frecuencia de las transacciones también es alta, debido a que se establecen las mismas relaciones que en el caso anterior.

Interfase Comercialización – Consumo (Mercado externo cacao en grano)

Exportador de Grano – Importador.- Ambos actores al tener un grado de interdependencia alto, la frecuencia de sus transacciones por ende es alta, trabajando bajo una relación de confianza, estabilidad y credibilidad, a través de contratos formales o informales, que disminuyen los costos de transacción.

Asociaciones – Importador.- Las asociaciones al poseer una estructura jurídica y económica estable, pueden prescindir del exportador y negociar directamente con el consumidor externo de cacao en grano, como es el caso de ciertas organizaciones como la Fundación Maquita Cushunchic y la Asociación "Fortaleza del Valle", quienes realizan exportaciones directas a los mismos actores, por lo que la frecuencia es alta.

5.3.1.2 Incertidumbre

Interfase Insumos – Producción

Proveedores de plántulas de cacao - Productores.- En estas transacciones el nivel de incertidumbre es bajo, ya que como se mencionó anteriormente los proveedores son organizaciones gubernamentales o no gubernamentales en pro del desarrollo de la cadena, convirtiéndose en un ente de apoyo al productor, quienes no tendrán actitudes oportunistas en cuanto al precio, calidad, tiempos y volúmenes de entrega.

Proveedores de insumos agrícolas - Productores.- En este caso en cambio, el nivel de incertidumbre depende del tamaño del productor y su grado de asociatividad. En el caso de las asociaciones y grandes productores el nivel de incertidumbre es bajo, y medio para los pequeños productores no asociados, debido a que el oportunismo se evidencia más en la relación con los pequeños productores, que al no tener un poder de negociación alto e información suficiente referente a los precios pueden ser víctimas del oportunismo de los distribuidores de insumos, situación que no sucede con los grandes productores y asociaciones, quienes debido a relaciones estrechas y personalizadas suelen adquirir los insumos a precios más bajos y con tiempos de entrega más cortos.

Interfase Producción - Comercialización

Productores pequeños y medianos – Asociaciones.- Las asociaciones al no ser entidades con fines de lucro, sino con una visión compartida no van a presentar actitudes oportunistas en las transacciones realizadas con los productores, quienes constituyen la razón de ser de las mismas, es más las asociaciones manejan un precio justo y traslado del plus por la calidad del cacao arriba, lo que conlleva a una baja incertidumbre.

Asociaciones – Exportadores.- Esta es la interfase de la cadena en donde menos incertidumbre hay, en donde se maneja simetría de la información, relaciones de confianza y credibilidad, y convenios de largo plazo entre ambos actores.

Productores medianos y grandes – Exportadores.- El sector cacaotero maneja una simetría de la información en cuanto a precio base, calidad, pagos, tendencias del mercado externo, etc., además esta interfase está soportada por el mantenimiento de convenios a largo plazo y relaciones de confianza e interdependencia entre ambos actores. Lo que conlleva a que la incertidumbre en lo referente a la información, situaciones de comportamiento, pagos, sea baja.

En cuanto a la incertidumbre relacionada con el precio, también es baja, ya que Ecuador es el país, en donde el exportador traslada el mayor porcentaje del precio base recibido por el grano a los productores, entre el 85 al 95%. Sin embargo, en cuanto al plus sobre el precio base pagado al cacao arriba en el mercado internacional, no existe un marco institucional que establezca que parte del plus sea entregado al productor de cacao arriba, por lo que éste es llevado únicamente por los exportadores de grano. A pesar de ello, debido a la tendencia de mantener relaciones de confianza entre los actores de la cadena y garantizar la calidad del producto a exportar, algunos exportadores por voluntad propia entregan una parte del plus del precio base a los productores de cacao arriba, para lo que se apalancan en establecimiento de convenios a largo plazo.

Productores pequeños no asociados – Intermediarios.- En esta relación el nivel de incertidumbre es alto debido a diferentes factores como: asimetría en la información en cuanto a precios y calidad, escasas o nulas relaciones de interdependencia y manejo de ningún tipo de contrato, más que la palabra; lo que conlleva a un alto índice de oportunismo por parte del intermediario, en especial en lo referente al precio, en donde la cuasi renta por calidad y precio justo es llevado por éste.

Interfase Comercialización – Industrialización

Productores medianos y grandes – Industria.- A rasgos generales, debido a las relaciones generadas entre estos actores el nivel de incertidumbre es medio, especialmente en industrias que manejan estándares de calidad específicos, sin embargo se debe mencionar que en ciertas ocasiones debido a la racionalidad limitada de ambos actores, se presentan actitudes oportunistas. En algunos casos las industrias castigan fuertemente la calidad del grano de cacao para así sacar provecho del precio pagado. A lo contrario, en épocas de menor producción de grano, en donde las industrias tienen que buscar nuevos proveedores, fuera de los fijos, son éstos quienes pueden generar comportamientos oportunistas en cuanto al precio y/o calidad, y las industrias debido a la escasez no tienen otra salida que aceptar dichas condiciones.

Asociaciones – Industrias.- En esta interfase la incertidumbre es baja, debido a la estructura jurídica y formal, y poder de negociación más alto de las asociaciones en relación a los productores individuales, por lo que las actitudes oportunistas se ven reducidas.

Interfase Comercialización – Consumo (Mercado externo cacao en grano)

Exportador de grano – Importador.- La incertidumbre en esta relación es baja, ya que se manejan reglas de juego claras, simetría de la información en cuanto a precios, calidad, comercio exterior, etc., relaciones de interdependencia y confianza alta, entre otros. Sin embargo, se debe señalar en muy esporádicamente, ciertos exportadores, en especial los nuevos, pueden tener comportamientos oportunistas, como retener y vender el cacao cuando su precio aumenta, como consecuencia de la influencia de factores externos.

Asociaciones – Importador.- Debido a que las asociaciones son estructuras más formales, entre estos dos eslabones de la cadena la incertidumbre es baja, debido a que existe simetría de la información en cuanto a los precios, calidad y formas de pago, además que por la misión y visión que manejan las asociaciones les interesa mantener relaciones de confianza y credibilidad con sus clientes.

5.3.1.3 Especificidad de los activos

Proveedores

La especificidad de los activos en el caso de los proveedores de insumos es media, ya que si bien necesitan de una fuerte inversión y capital para mantener un stock constante, ya que de caso contrario sus clientes son absorbidos por la competencia, tienen una cartera de clientes diversificada; además deben tener la solvencia económica para apalancar los créditos que generalmente se realizan a los clientes grandes.

En cambio en el caso de los proveedores de plántulas, sus activos específicos son altos, ya que poseen activos físicos como las instalaciones, las mismas que son adaptadas específicamente para las plántulas de cacao, además de los recursos humanos, *Know How* y certificaciones necesarias para su comercialización.

Productores

La mayor especificidad que poseen los productores de cacao arriba es la localización, puesto que esta variedad de cacao solo se da en una zona específica del país; además los productores poseen un *Know How* tanto en el cultivo como en la pos cosecha (secado y fermentación) y un *path dependence* de cultura y tradición ligado su siembra, garantizando un alto nivel de calidad del producto. Lo que conlleva a que el cacao arriba sea considerado un *speciality* y con altos niveles de especificidad.

En cuanto a la especificidad de la tecnología aplicada en las fincas cacaoteras de cacao arriba, en el caso de los pequeños y medianos productores es baja, ya que poseen una escasa tecnificación, siendo el manejo de los cultivos tradicionales y convencionales. En cuanto a los grandes productores, la especificidad de los activos aumenta, aunque el nivel de tecnología tampoco es tan avanzado.

Asociaciones

En cuanto a la especificidad de activos de las asociaciones es alta, ya que tienen una inversión considerable en centros de acopio para la recepción del grano y recursos humanos capacitados. Además deben poseer un *Know How* importante en cuanto al manejo del negocio y del sistema de asociatividad, para que así puedan trasladar el espíritu de cooperación y capital social a todos los socios.

Exportadores de grano

La especificidad de los exportadores depende del tamaño de cada uno, y se puede considerar media alta, ya que debido a los volúmenes de exportación que manejan necesita una buena estructura económica para sostener el sistema, y no necesitan una inversión en activos fijos. Sin embargo, el negocio requiere de un *Know How* específico en cuanto a manejo de información, logística, cartera de clientes, entre otros; además de capital social, ya que las relaciones que se establecen con los diferentes eslabones de la cadena, se basan en tradición, confianza y apoyo mutuo.

Intermediarios

Los intermediarios a pesar de no poseer una estructura formal y no contar con una inversión alta en activos específicos, deben tener un *Know How* importante en cuanto al manejo de información para realizar las transacciones, ya sea con los productores, industrias o exportadores; lo que aumenta la especificidad de sus activos, siendo ésta media.

Industria

La especificidad en tecnología es alta, ya que la maquinaria adquirida es exclusiva para el procesamiento del cacao y sus derivados. La especificidad de los recursos humanos depende

de cada industria, en el caso de las empresas elaboradoras de chocolate invierten mucho en investigación y desarrollo (I+D+I) y en la capacitación del personal encargado de esta área. En cuanto a las empresas que exportan semielaborados y elaborados, tienen que realizar en una fuerte inversión en el establecimiento de Sistemas de Calidad e Inocuidad Alimentaria, exigidos por los países exportadores para poder exportar, como: Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP, ISO 22000; lo que aumenta la especificidad de sus activos.

5.3.2 Estructuras de Gobernanza

La cadena del cacao fino y de aroma en Ecuador “cacao arriba” presenta dos estructuras de gobernanza: vía mercado e híbrida (vía contratos), basadas en el tamaño y poder de negociación de los actores. La estructura de gobernanza híbrida es la predominante en las diferentes relaciones entre los actores. A pesar de que en su mayoría los contratos no son estrictamente formales, sino de compromisos y convenios a la plazo, la cadena del cacao arriba esta apalancada por un fuerte nivel de coordinación y relaciones estrechas de confianza y credibilidad, durante años de trabajo conjunto, en donde juega un rol importante la simetría de la información, la cantidad de relaciones de interdependencia, el conocimiento entre los actores y el capital social y de cooperación desarrollado en el sector. Lo que le permite funcionar con una estructura de coordinación horizontal.

Para tener una mejor visión del funcionamiento del sector de cacao arriba, en la siguiente tabla se muestra un resumen de los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza usada en cada interfase. En donde se puede apreciar que lo que más predomina es el contrato, no solo para asegurar el aprovisionamiento de materia prima, sino las características que debe cumplir el producto, especialmente el de exportación (Tabla 5).

Los productores pequeños no asociados, se manejan con una estructura de gobernanza vía mercados, tanto en las relaciones de aprovisionamiento de insumos como comercialización de producto. En el caso de los insumos, no mantienen ningún tipo de contrato con los proveedores adquiriendo los insumos en la proveedora que mayores beneficios le brinde o relaciones de confianza tenga. Sin embargo, las asociaciones cacaoteras y productores grandes, debido a su mayor poder de negociación y estructura económica llegan a formar alianzas o convenios con los proveedores de insumos.

En cuanto a la comercialización del cacao, los pequeños productores venden el cacao directamente a los intermediarios, siendo un “tomador de precios” neto, debido a su bajo poder de negociación, como consecuencia de que ofrece volúmenes muy pequeños, no cuenta con la suficiente información de precios y se encuentra lejos de los centros de acopio. En este caso, las negociaciones son individuales, dependiendo de la habilidad de cada persona, el precio y condiciones pactadas.

Tabla 5: Atributos de la transacción y Estructuras de Gobernanza del Cacao Arriba

INTERFASE	ATRIBUTOS DE LA TRANSACCIÓN			ESTRUCTURA GOBERNANCIA
	<i>Frecuencia</i>	<i>Incertidumbre</i>	<i>Especificidad Activos</i>	
Interfase Insumos – Producción				
Proveedores de plántulas de cacao – Productores	Alta	Baja	Alta	Convenio informal
Proveedores de insumos agrícolas – Productores pequeños	Alta	Media	Media	Mercado
Proveedores de insumos agrícolas – Productores grandes y Asociaciones	Media	Baja	Media	Convenio informal
Interfases Producción – Comercialización				
Productores pequeños y medianos - Asociaciones	Alta	Baja	Alta	Contrato formal
Asociaciones - Exportadores	Alta	Baja	Alta	Contrato formal /informal
Productores medianos y grandes – Exportadores	Alta	Baja	Alta	Contrato formal / informal
Productores pequeños no asociados – Intermediarios	Baja	Alta	Media	Mercado
Interfase Comercialización – Industrialización				
Asociaciones – Industria	Alta	Bajo	Alta	Contrato formal
Productores medianos y grandes – Industria	Alta	Medio	Alta	Contrato formal / Mercado
Interfase Comercialización – Consumo (Mercado externo de cacao en grano)				
Exportadores de grano – Importadores	Alta	Bajo	Media - alta	Contrato formal/informal
Asociaciones - Importadores	Alta	Bajo	Alta	Contrato formal

Fuente: Elaboración Propia

Los productores que se encuentran asociados, mantienen contratos colectivos con las asociaciones, fijándose precios, cantidad y condiciones de calidad homogéneas para todos los asociados, lo que conlleva a que los mecanismos de comercialización sean más transparentes.

Las asociaciones manejan contratos formales o convenios de largo plazo con los exportadores y/ importadores. En la relación con los exportadores son más marcados los convenios y compromisos de largo plazo, y los contratos formales en el caso de la relación con los importadores, sistema elegido depende de cada asociación en particular dependiendo de los factores antes mencionados. En los convenios o contratos se establecen cuotas de producción, estándares de calidad, formas de pago, promesa de no mezcla de variedades, precio flat o base, el mismo que está sujeto a revisión por el productor y exportador, en caso de cambios abruptos en el mercado.

Los productores medianos y grandes establecen contratos formales o convenios de largo plazo (5 años) con los exportadores, en donde el exportador asegura la compra de cacao arriba, con características y volúmenes específicos y el productor asegura la venta de la totalidad de su producción, sin quedar a merced de los intermediarios. Esta estructura de gobernanza le permite al exportador conocer la proveniencia del producto con el que está negociando, para así recibir un plus mayor por el cacao por parte de los importadores.

Actualmente, debido a la tendencia de conocer el origen exacto de los productos, quién y en qué condiciones lo manejan, los exportadores están a la vista de los productores nuevos, de los últimos 3 años que recién comienzan a cosechar, para establecer convenios de largo plazo.

Los exportadores a su vez mantienen contratos formales o convenios preestablecidos con los importadores, en donde se fijan las cantidades, calidad formas de pago, salvaguardas, y en última instancia al momento de la exportación, el precio, en base a los precios en la Bolsa de New York y Londres y las estimaciones de ANECACAO.

Finalmente, se debe señalar a las industrias, quienes dependiendo de las certificaciones de calidad con las que cuente, pueden adoptar a una o dos estructuras de gobernancia, ya sea vía contratos y/o mercado. En épocas de sobreoferta, las industrias cuentan con proveedores fijos, varios de los cuales se encuentran certificados, con éstos se tienen contratos formales o convenios en donde se establece, precio, calidad, cantidad y salvaguardas, como por ejemplo: castigos al precio y bonificaciones por calidad. En épocas de escasez del cacao se recurre a comprar la producción a terceros, con los cuales no se ha realizado ningún tipo de convenio, desarrollando de esta manera un mercado donde los agentes actúan de forma independiente incrementando los costos de transacción.

Sin embargo, las industrias certificadas con Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP e ISO 22000, que generalmente son las exportadoras de semielaborados y elaborados de cacao, cuentan con una lista de proveedores, con los cuales a pesar de no tener un contrato formal, conocen la calidad y garantías que ofrece el producto.

5.4 Análisis FODA

El análisis FODA es un sistema diseñado para ayudar al planeamiento estratégico de una empresa o sector, a través de la evaluación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El objetivo del análisis interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización, que permitan desarrollar estrategias de respuesta, ya sea explotando las fortalezas o compensando las debilidades. En cambio, el análisis externo permite identificar y comprender las oportunidades y amenazas, tanto reales como posibles, que enfrenta la organización, además del grado de incertidumbre de la actividad comercial o su entorno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Producción:</i> El Ecuador es el mayor productor de cacao fino y de aroma en el mundo, con alrededor del 60% de la producción mundial. El 90% de la producción de cacao en Ecuador corresponde a cacao fino y de aroma.</p> <p><i>Producto:</i> El cacao arriba tiene características especiales y diferenciales de sabor y aroma. La calidad del cacao arriba es insuperable ya que sus condiciones genéticas son únicas.</p> <p><i>Sector:</i> Aproximadamente 600.000 personas se encuentran vinculadas directamente a la actividad cacaotera. El cacao contribuye de manera importante a la economía nacional siendo el tercer producto agrícola exportado. La mayoría de pequeños y medianos productores se encuentran asociados. Los productores reciben entre el 85% al 95% del precio base pagado al exportador.</p> <p><i>Costos de transacción:</i> Simetría de la información entre todos los actores de la cadena. Relaciones de confianza y trabajo conjunto entre los actores de la cadena. Bajos costos de transacción. Conflictos y actitudes oportunistas casi nulas.</p> <p><i>Activos específicos:</i> Los productores de cacao arriba adquirieron un <i>Know How</i> a través del tiempo, en cuanto a siembra, cosecha y poscosecha. Los productores de cacao de arriba tienen un fuerte path dependence ligado a la tierra, cultura y tradición. El cacao arriba necesita características agroclimáticas especiales para su desarrollo.</p> <p><i>Organizaciones de apoyo:</i> Subsidios a pequeños y medianos productores para la compra de plántulas de cacao arriba.</p>	<p><i>Producción:</i> En los últimos años se ha incrementado la producción de cacao CCN51 en el país. Bajo rendimiento del cacao arriba por sensibilidad a enfermedades y manejo de cultivo especial, en comparación con el CCN51.</p> <p><i>Sector:</i> Los productores de cacao arriba no reciben el plus de precio por este producto, por lo que no perciben de manera directa el beneficio de la DO. Los exportadores son quienes se llevan el plus por la venta de cacao arriba.</p> <p><i>Ambiente institucional:</i> Falta de un marco institucional que apoye la entrega del plus del precio base pagado por el cacao arriba.</p> <p><i>Denominación de origen:</i> Bajo nivel de conocimiento y experiencia de las instituciones del gobierno y de los sectores productivos, en lo referente a los alcances de una DO En el país aún no existe normativa relacionada con denominaciones de origen y no se ha creado el Consejo Regulador, encargado de hacer cumplir la normativa.</p>

<p>Entidades gubernamentales y no gubernamentales trabajan en investigación, transferencia de tecnología y capacitación a los agricultores cacaoteros.</p> <p>Campañas constantes de organizaciones gubernamentales y gubernamentales para la no mezcla de cacao arriba con CCN51.</p> <p><i>Comercio exterior:</i></p> <p>Las características diferenciadoras del cacao arriba, como sabor y aroma son reconocidas internacionalmente.</p> <p>El Ecuador es el sexto país con el índice de competitividad exportadora a nivel mundial y primero de América Latina.</p>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><i>Sector:</i></p> <p>Formalización de la producción y exportación de cacao CCN51.</p> <p><i>Organizaciones de apoyo:</i></p> <p>El Estado está trabajando en planes piloto para en un futuro ser el encargo de establecer los precios para el cacao ecuatoriano, con el consecuente traslado del plus a los productores. Establecimiento de políticas nacionales que incentivan el agro en el país.</p> <p><i>Mercado:</i></p> <p>La demanda de cacao fino y de aroma y es superior a la oferta existente.</p> <p>Existen nuevas tendencias de consumo y aumento de la demanda de cacao para la elaboración de chocolate negro con alto contenido de cacao, certificación, orígenes específicos y alta calidad.</p> <p>Los países importadores de cacao fino de aroma están dispuestos a pagar un diferencial del precio por un producto de mayor calidad.</p>	<p><i>Producto:</i></p> <p>Mayor productividad y resistencia de la variedad CCN51.</p> <p>Debilitamiento del prestigio del cacao ecuatoriano a nivel internacional</p> <p><i>Sector:</i></p> <p>Varias asociaciones de productores están optando por la obtención de Certificaciones Orgánicas, Comercio Justo y Rainforest Alliance.</p> <p><i>Organizaciones de apoyo:</i></p> <p>No se están realizando campañas por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la siembra de cacao arriba por parte de los nuevos productores.</p> <p><i>Mercado:</i></p> <p>El precio base del cacao arriba está en función de factores externos, como la producción de África.</p>

6. LIMITANTES A LA COMPETITIVIDAD Y PUNTOS DE APALANCAMIENTO SISTÉMICO

6.1 Ambiente Institucional

Las políticas de distribución del precio del cacao fino y de aroma “cacao arriba” están mal dirigidas, ya que lamentablemente el productor no recibe ningún incentivo económico por plantar esta variedad, el precio pagado se calcula en relación al precio base del cacao ordinario en Bolsa, es decir, que el plus que el importador paga por cacao arriba, es llevado por el exportador, lo que provoca que el productor no se vea motivado, ya que desde el punto de vista económico le da lo mismo vender cacao arriba o CCN51; salvo algunos productores, que tengan contratos específicos con los exportadores reciben una prima adicional.

Uno de los primeros pasos a seguir para fortalecer la siembra y producción de cacao fino y de aroma en Ecuador, es trabajar en una política a nivel institucional para el cambio de la matriz de distribución de precios, para que así los productores también reciban un plus por su trabajo.

En cuanto a la Denominación de Origen del “Cacao Arriba”, la principal limitante es que el Ecuador no cuenta con una Normativa Legal que proteja una DO, ni un Consejo Regulador que verifique si se está cumpliendo la Ley. Lo que puede acarrear que en un futuro, a pesar de que el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), haya otorgado la DO al cacao de arriba, ésta no sea validada a nivel internacional por los Organismos Certificadores, quedando sin efecto su protección.

Además de que en la actualidad se le está dando poca importancia a la Denominación de Origen “Cacao Arriba” que se estableció a nivel nacional en abril del 2008, debido principalmente al escaso conocimiento sobre los temas que abarca una DO, ya que únicamente se está haciendo énfasis en el valor económico y no en el valor social y cultural que encierra una Denominación de Origen, ya que comprende los recursos físicos (zona, suelo, clima), genética (varietal cacao arriba) y cultura (saber hacer, tradiciones en relación con la agricultura o procedimiento de fermentación del cacao), y a través de la especificidad de dichos recursos crea la unicidad, identidad y el valor del producto. Lo que impulsaría el desarrollo, sostenibilidad y promoción de las economías regionales, a través de la coordinación de toda la cadena de valor de las localidades productoras de cacao arriba, y el pago del precio justo por su labor.

Una de las alternativas que se está barajando a nivel de política sectorial es trabajar en la relación productor -consumidor final, con el objeto de que el consumidor sepa de donde proviene su producto, conozca al productor, las plantaciones y procesos de producción, y el productor se sienta orgulloso de mostrar su trabajo al mundo y además tenga la posibilidad de recibir un plus para su familia o mejora de sus fincas. Actualmente ECUACOFFE está llevando a cabo un plan piloto con el café y en un futuro no muy lejano se piensa incursionar con el cacao arriba.

6.2 Ambiente Tecnológico

La productividad del cacao arriba es muy baja en comparación al cacao común CCN51, además de que las plantaciones requieren un mayor cuidado ya que son propensas al ataque de plagas como la escoba bruja y la monilla. Esta limitante ha promovido el cambio de algunos pequeños productores que se encuentran aislados a esta nueva variedad y el ingreso de productores nuevos, quienes no tienen un apego sentimental hacia la tierra, el path dependence o Know How, por lo que prefieren la cepa de mayor productividad.

El Ecuador de ser un país con un cupo 100% cacao fino y de aroma según la ICCO, hoy en día tiene un cupo del 75% cacao arriba y 25% cacao común (en el caso de Ecuador CCN51). A pesar de la producción y exportación de cacao CCN51 es de conocimiento público y se lo realizada de manera formal, ambas variedades tienen un mercado totalmente distinto, por lo que la producción de cacao común no afecta el mercado de speciality del cacao fino y de aroma.

El problema se presentó cuando existía un escaso nivel de asociatividad, y el intermediario jugaba un papel importante en la cadena, quienes por oportunismo o falta de conocimiento realizaban la mezcla de las dos variedades, lo que conllevó a la pérdida de credibilidad del cacao ecuatoriano en el mercado internacional y problemas específicos, como el suscitado con Francia en el 2005, que a pesar de todo se convirtieron en el puntapié inicial para un cambio drástico y transcendental en la coordinación de la cadena del cacao fino y de aroma.

Sin embargo, el Estado a través de Agrocalidad está implementando desde el 2008 un sistema de certificación tanto de las fincas como de los centros de acopio de cacao arriba, para así garantizar la calidad y trazabilidad del mismo. Actualmente, Agrocalidad es la institución encargada de otorgar el certificado de calidad del cacao fino y aroma para el exportación en forma de grano, semielaborado y elaborado.

Si bien en otros países la baja tecnificación de las fincas cacaoteras, puede ser una limitante para el desarrollo, este no es el caso del Ecuador, ya que las zonas cacaoteras son por excelencia de tierras fértiles, en donde no es necesario el uso de químicos y otros insumos agrícolas. Lo que es muy beneficioso en el mercado internacional, ya que la mayoría de las fincas usan manejos de cultivo tradicionales con bajo impacto en el medio ambiente, convirtiéndose en una ventaja para la competencia internacional. Un ejemplo de ello, son los diversos premios obtenidos por los pequeños productores de cacao fino y de aroma del Ecuador en concursos internacionales, lo que tiene un impacto positivo en los importadores de cacao ecuatoriano en grano.

6.3 Ambiente Organizacional

Por el momento en el ambiente organizacional no se ha visto mayores limitantes que afecten el mercado internacional del cacao fino y de aroma, sin embargo, una limitante a resaltar en este sector, es que si bien se han realizado campañas por el no cambio y no mezcla del cacao arriba por parte de los viejos productores, hasta el momento no se han realizado campañas por parte de las asociaciones públicas y privadas o los Institutos de Investigación para incentivar a los nuevos productores la preferencia por el cacao arriba.

A partir del 2005, es en el ambiente organizacional en donde se ha trabajado fuerte y conjuntamente para recuperar el prestigio del cacao fino y de aroma del Ecuador en el mundo, a través de una serie de estrategias como capacitación y charlas a los productores de cacao arriba por parte de Agrocalidad y el INIAP para la conservación del cacao arriba, a lo cual se sumó incentivos económicos y contratos y/o convenios a largo plazo entre productores, asociaciones y exportadores, para así manejar el “sabor arriba” como un plus o identidad al momento de la exportación.

Si bien actualmente no hay una estrategia a nivel país con la DO “Cacao Arriba”, diferentes asociaciones e industrias chocolateras están comenzando a explotar los mercados que demandan certificaciones de origen, como el caso de APROCANE en la provincia de Esmeraldas y Kallari en la provincia de Napo, quienes trabajan directamente con la Empresa de Chocolate Suiza FELCHLIN, y reciben un plus entre el 35% y 50% más que el mercado normal. Otro caso exitoso es el de la Empresa Ecuatoriana CONFITECA C.A. quienes a través de su marca comercial “República del Cacao” comercializan en el mercado interno y externo, chocolate negro elaborado a partir de cacao arriba, haciendo una distinción por provincia, es decir, existe chocolate de las distintas zonas de producción como: Manabí, Los Ríos, Guayas, entre otras.

7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizó una descripción de la situación actual del sector del cacao fino y de aroma “cacao arriba” en el Ecuador desde la perspectiva de la Nueva Economía Institucional, y su importancia a nivel mundial, así como también las posibles limitantes para su desarrollo y las ventajas comparativas que posee; partiendo de una descripción macro hasta una descripción micro, a través de una metodología cualitativa.

A nivel internacional la producción de cacao se encuentra distribuida de la siguiente manera: 95% cacao ordinario o común, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur, y 5% cacao fino y de aroma, en donde Ecuador es el país con la mayor producción, ya que abarca el 60% del total mundial, seguido muy por debajo por Indonesia, Papúa Nueva Guinea y Colombia con una producción del 10%, 9% y 8% respectivamente. La demanda mundial de cacao fino y de aroma está compuesta principalmente por Europa (Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia, Suiza, Holanda y Reino Unido), y Estados Unidos y Japón.

A nivel mundial son los países africanos quienes mantienen los principales lugares en el índice de capacidad exportadora de cacao. Ecuador, en cambio se encuentra en el sexto puesto, siendo el país más competitivo en América Latina sobre todo por el tipo de producto que mayormente ofrece al mercado que es el cacao arriba, el cual tiene en algunos casos sobreprecios.

La cadena nacional del cacao fino y de aroma presenta las siguientes características:

- De las cerca de 500.000 has. de cacao existentes en el país, más del 90% corresponde a cacao arriba y el 10% restante es CCN51. A pesar de que en los últimos años las plantaciones no de cacao arriba no se han visto disminuidas, se ha incrementado la siembra de CCN51, de manera especial en los nuevos actores de la cadena. Ambas

variedades presentan características de sabor y aroma totalmente distintas siendo la primera la más apreciada en el mercado internacional de chocolatería fina.

- Ecuador exporta prácticamente la totalidad de su producción cacaotera, alrededor del 93.2%, bajo distintas clasificaciones de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos por la ICCO (ASE, ASN, ASS, ASSPS y ASSS), teniendo la mayor participación en las exportaciones el cacao tipo ASE, seguido por el cacao ASS y finalmente el cacao ASSS.
- Los principales importadores de cacao arriba son Estados Unidos (42767,571 TM), Países Bajos (21721,153 TM), Alemania (11388,174 TM) y México (7305,858 TM).
- Constituye una importante fuente de empleo y de economía a nivel país. Se estima que alrededor de 600.000 personas están vinculadas directamente a la actividad, además de que el cacao constituye el tercer producto agrícola exportado.
- Alrededor del 90% de los productores de cacao a nivel nacional, son pequeños productores, de los cuales, el 50% tiene superficies menores a 10 has., 18% con una superficie de 10 hasta 20 has., el 20% con una superficie de 20 hasta 50 has., y 12% con superficies de más de 50 hectáreas. La mayor parte de estos productores, especialmente pequeños y medianos se encuentran asociados, quedando muy pocos productores pequeños aislados; en el país existen alrededor de 50 organizaciones activas, que a su vez coordinan una serie de asociaciones. Este alto nivel de asociatividad más problemas de mezcla de variedades en el pasado, motivaron a que la figura del intermediario dentro de la cadena se vea fuertemente disminuida.
- Las industrias procesadoras de cacao existentes en el país se dedican procesamiento de semielaborados (torta, pasta o licor, manteca, polvo) y elaborados (chocolates en varias presentaciones), los cuales son destinados al mercado interno y externo.
- En el país hay alrededor de 48 empresas exportadoras, de las cuales cinco exportan alrededor del 62% del volumen total. Además hay asociaciones cacaoteras que debido a su excelente capacidad económica y poder de negociación realizan exportaciones directas, sin utilizar la figura del exportador.
- Recibe un apoyo constante por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales ligadas al sector como Agrocalidad, el INIAP, ANECACAO, y las diferentes organizaciones cacaoteras; cuyo objetivo primordial es promover un manejo y control integral de la calidad del cacao a lo largo de toda la cadena, a través de programas de capacitación, organización de seminarios, eventos, foros, entre otros.

Los principales mercados de referencia para la formación de precios del cacao arriba son la Bolsa de Londres y Nueva York y las estimaciones nacionales de ANECACAO. Las variaciones del precio base del cacao están en función de factores externos, como la producción de cacao en los países africanos, quienes en cuanto a cacao ordinario abarcan la mayor parte del mercado. En base a este precio, el cacao sabor arriba, recibe un plus, el cual depende de las diferentes calidades; las variedades ASSPS y ASSS, son las que reciben un plus más elevado. Si bien en el país los productores reciben entre el 85% y 95% del precio base pagado al exportar, en cual es alto en relación a otros países; el plus obtenido por el

cacao arriba solo es recibido por el exportador, quienes en algunos casos realizan una distribución del plus a los productores para la generación de relaciones de confianza, sin embargo ésta es voluntaria.

En el ambiente institucional, el cacao ecuatoriano cuenta con un marco legislativo que protege su calidad e importancia en la economía y agro del país, a través del establecimiento de diferentes normativas técnicas y acuerdos ministeriales, como son la Norma INEN 176:2003 Cacao en grano. Requisitos, la Norma INEN 177:1995 Cacao en grano. Muestreo, el Acuerdo Ministerial No. 60 que prohíbe la mezcla entre cacao arriba y CCN51, y el Acuerdo Ministerial No. 070 que declara al cacao como “Producto Símbolo del Ecuador”. Actualmente este marco institucional está avalado por Agrocalidad quién es el organismo encargado de regular, controlar y certificar la cadena de valor del cacao.

A partir del análisis realizado siguiendo el modelo de la moderna organización industrial se puede decir que el cacao fino y de aroma presenta ventajas comparativas indiscutibles, las cuales son sus condiciones genéticas, así como los factores naturales y humanos propios de la zona de producción (suelo, clima, *Know How*), lo que ha llevado a que las barreras de entrada para nuevos competidores sean relativamente altas. Sin embargo, una debilidad evidente es su baja productividad, por lo que se ha visto amenazado por productos sustitos como el cacao ordinario, que presenta mayor rendimiento, volumen de producción y precios bajos, asimismo, el cacao con sellos de calidad como Orgánico, Rainforest Alliance y Fairtrade, que actualmente abarcan un considerable margen del mercado.

Los atributos de la transacción entre los diferentes actores de la cadena de cacao, indican que la frecuencia es alta, la incertidumbre baja y la especificidad de los activos alta. Esto se debe a que al existir una alta regularidad de transacciones entre las partes, simetría de la información (precios, calidad, pagos, tendencias) e interdependencia alta, se generaron relaciones de confianza estables y compromisos creíbles en el transcurso del tiempo, lo que desencadena bajos costos de transacción debido a la confianza existente en la cadena. Por ello, la cadena de cacao arriba se identifican dos estructuras de gobernanza: vía mercado y las formas híbridas (contratos), siendo esta última la más empleada en las diferentes transacciones, con la finalidad de asegurar la cantidad, tiempos de entrega, calidad y origen del cacao, especialmente el que está dirigido al mercado internacional. Los contratos utilizados no son en su totalidad formales, identificándose contratos informales y convenios a largo plazo, producto de las relaciones de confianza y credibilidad entre los actores.

La cadena del cacao fino y de aroma “cacao arriba”, a diferencia de otras cadenas del país, presenta un alto grado de coordinación, ya que la mayor parte de los productores están asociados, lo que le permite aumentar su poder de negociación y crear lobby político a nivel país. Esta coordinación lograda a lo largo del tiempo, como bien se mencionó anteriormente se deriva de las relaciones de confianza, simetría de la información, bajos costos de transacción y oportunismo, sostenido por el apoyo estatal, privado y extranjero al sector cacaotero.

Sin embargo, el sector presenta debilidades y amenazas, principalmente el incremento de las plantaciones de cacao CCN51, los bajos rendimientos del cacao arriba y la falta de una política institucional que apoye el traslado del plus del precio por parte de los exportadores a los productores de cacao arriba. Además, no hay una estrategia a nivel país de posicionamiento de este producto en los mercados internacionales, por lo que podría darse

que otros países intenten desarrollar mercados con estrategias de diferenciación, no solo utilizando denominaciones de origen sino también otros sellos de calidad (ej. Orgánicos, Rainforest Alliance, etc.). Por lo cual es importante plantear una estrategia que permita mejorar la competitividad del sector y evitar la comoditización del producto.

Apalancándose en la alta especificidad del cacao arriba (*Know How, path dependence*, localización) y el alto grado de coordinación existente entre los diferentes eslabones de la cadena, una posible estrategia sería la institucionalización de la Denominación de Origen “Cacao Arriba” a nivel internacional, lo que se convierte en una importante ventana estratégica para el Ecuador, ya que una “DO Cacao Arriba” permitiría formalizar las características diferenciadoras del cacao arriba, establecer una política de precios internacionales y distribución adecuada del mismo, y lo más importante garantizar al consumidor sus características, trazabilidad y control de calidad registrada a través de este sello de calidad.

Además es importante resaltar que una Denominación de Origen tiene una transcendencia mucho más amplia, ya que la misma está vinculada al terruño y todo lo que esto comprende como son recursos físicos (suelo, clima), genética (varietal de cacao) y cultura (saber hacer, tradiciones en relación con la agricultura o procedimiento de fermentación del cacao). La especificidad de dichos recursos crea la unicidad, la identidad y el valor del producto.

El ambiente institucional de la Denominación de Origen Cacao Arriba es limitado, ya que a pesar de que existe una ley que protege el Cacao, fino, de aroma y sabor floral y el derecho de este patrimonio para el Estado ecuatoriano, no existe un Reglamento de la Administración y uso de la DO, ni un Consejo Regulador de la misma. Lo que puede acarrear, que a pesar de que IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), haya otorgado la DO “Cacao arriba”, aun no está validada a nivel internacional por la OMPI, quedando sin efecto su protección.

Por ello, el Ecuador debe trabajar en el desarrollo de un adecuado ambiente institucional, organizacional y tecnológico para sustentar la implementación de la DO Cacao Arriba, a través del establecimiento de una Normativa Legal que la proteja, un Consejo Regulador que verifique si se está cumpliendo la ley y un protocolo (pliego de condiciones) que demuestre el vínculo existente entre los factores naturales y/o humanos, delimite el área geográfica y describa detalladamente los procesos y el producto amparado por la denominación.

La Denominación de Origen Cacao Arriba, sería de gran beneficio para el país, ya a más de mejorar la competitividad del sector y el generar mayores fuentes de riqueza, impulsaría el desarrollo, sostenibilidad y la promoción de las economías regionales, salvaguardaría la tradición, cultura y labor de los pequeños productores de cacao arriba. Por lo tanto, es importante que tanto el Gobierno Nacional como todos los actores que constituyen la cadena (productores, asociaciones, exportadores, organizaciones) concienticen sobre la importancia de llevar a efecto este proyecto, para así convertir las ventajas comparativas en competitivas y mantener la especialidad del cacao arriba. Esto podrá ser objeto de futuras investigaciones en el marco del Programa de Agronegocios y Alimentos.

8. BIBLIOGRAFÍA

ANECACAO, Revista Sabor Arriba. Ediciones 2008, 2009, 2010, 2011. Guayaquil – Ecuador.

ÁVALOS, Pamela. GARCÍA, Javier. JARAMILLO, Luis. Inteligencia competitiva y definición de una estrategia para la comercialización del cacao de la variedad “arriba”. Ecuador. 2005.

COASE, RONALD H. “The nature of the firm”. Económica, Vol. 4. 1937.

Guía Cacaotera Productores, Exportadores, Proveedores, Procesadores y Brokers Internacionales, # 2 con el respaldo institucional de ANECACAO. Guayaquil- Ecuador. 2011.

LELE, Milind M. Desarrollo del Apalancamiento Estratégico. Ediciones Días de Santos S. A. Madrid – España. 1995.

KRUGMAN, Paul R. Rethinking International Trade, Cambridge MA: MIT Press. 1990.

NORTH, DOUGLAS. “Institutions, Institutional Change and Economic Performance”. Cambridge University Press. Cambridge. 1990.

ORDOÑEZ, Héctor. Agronegocios y Denominaciones de Origen. Primer Seminario Internacional de denominaciones de Origen. Editor H. Ordoñez. SAGPyA. Buenos Aires – Argentina. 1996.

ORDOÑEZ, Héctor. La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Editorial Facultad de Agronomía. Primera Edición. Buenos Aires – Argentina. 2009.

PETERSON, Christopher. The epistimology of agribusiness: peers, methods and rigor. University of Missouri – Columbia. 1997.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. México. 1995.

Programa Nacional de Biocomercio Sostenible del Ecuador. Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba. Ecuador. 2005.

Programa Nacional del Cacao. Manual del Cultivo de Cacao para Productores. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Guayaquil - Ecuador. 2007.

QUINGAÍSA, Eugenia. FAO - IICA. Estudio de caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba”. Quito – Ecuador. 2007.

RADI, Claudia. Biocomercio Sostenible – CORPEI. Estudio de los mercados de valor para el cacao nacional de origen y con certificaciones. 2005.

RAMÍREZ, Pedro. Asociación Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Estructura Dinámica de la Cadena de Cacao en el Ecuador: Sistematización de información y procesos en marcha. Quito – Ecuador. 2006.

RIVEROS, Hernando. VANDECANDELAERE, Emilie. TARTANAC, Florence. FAO – IICA. Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina: Estudios de caso. 2008.

ROSERO, José Luis. La ventaja comparativa del cacao ecuatoriano. Apuntes de Economía No 20. Guayaquil – Ecuador. 2002.

SCHIAVONE, Elena. FAO. Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina, Informe de Diagnóstico: Ecuador. Ecuador. 2010.

Unidad Técnica de Estudios para la Industria UTEPI. Ministerio de Industrias Y Productividad. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ONODI). Cacao. Estudio Agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado. Quito – Ecuador. 2007

URRITIA, Vicente. Ministerio de Ganadería, Acuacultura, Ganadería y Pesca de Ecuador. Políticas de para el Sector Cacaotero Ecuatoriano 2.007 - 2.020. Quito – Ecuador. 2008.

WILLIAMSON, Oliver. “Transaction cost economics and organizational theory”. Journal of Industrial and Corporate Change. Vol. 2. 1993.

WILLIAMSON, OLIVER. “Transaction Cost Economics and Organization Theory”. en The Handbook of Economic Sociology, Smelser, N. y Richard Swedberd (eds), Princenton University Press. 1994.

Páginas web:

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (Agrocalidad), www.agrocalidad.gov.ec
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), www.anecacao.com
- Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
- Cacao Nacional Fino de Aroma, www.ecuadorcocoaarriba.com
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), www.corpei.org
- Federación Ecuatoriana de Exportadores, www.fedexpor.com
- Food American Organization (FAO), www.fao.org
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PROECUADOR), www.proecuador.gob.ec
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador (INIAP), www.iniap.gob.ec
- Ministerio de Ganadería, Acuacultura, Ganadería y Pesca, www.magap.gov.e
- Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, www.mipro.gob.ec
- Organización Internacional del Cacao (ICCO), www.icco.org